

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Plan Estratégico Del Departamento

De Santander

MBA GERENCIAL III BOGOTÁ

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADO POR:

Leticia Paulina Daza Martinez

Carlos Darío Hernández Pardo

Ana María Quijano Galeano

Julián Andrés Serna López

ASESOR: Beatrice Avolio

Bogotá, Julio de 2015

Agradecimiento

Expresamos nuestro agradecimiento a los profesores del MBA Gerencial III Bogotá por todos los conocimientos transmitidos que fueron base para la realización de este trabajo de grado y forjaron los pilares para continuar con el crecimiento profesional en el futuro.

De la misma manera agradecemos de manera especial a Beatrice Avolio y Daniel Guevara por el acompañamiento y la asesoría constante para finalizar satisfactoriamente El Plan Estratégico del Departamento de Santander.



Resumen Ejecutivo

El plan estratégico para el Departamento de Santander busca establecer la ruta de trabajo y estrategias que le permitan posicionarse como un departamento próspero económicamente con alta calidad de vida para todos los habitantes donde se maximicen los recursos públicos y se logre incrementar la inversión privada para mejorar los índices productivos de la región. En el presente documento se identifica la realidad actual de departamento resaltando las debilidades y fortalezas internas de la misma manera que se realiza un análisis del entorno para determinar el posicionamiento dentro de país y del mundo, buscando determinar los puntos críticos a desarrollar en los próximos años. La economía de Santander ha estado históricamente jalonada por la industria petrolera lo cual ha generado una gran cantidad de recursos provenientes de las regalías pero a su vez ha creado una dependencia que ha bloqueado el desarrollo de otro tipo de industrias en la región. Siendo una de las principales economías de Colombia, cuenta con un ecosistema propicio para el desarrollo turístico y una imagen favorable nacional e internacionalmente en la producción de calzado lo cual se podría utilizar como cimientos para el desarrollo. En contraste con esto, se presenta la baja calidad y desarrollo en infraestructura vial y el bajo nivel de educación y bajo desarrollo profesional de sus habitantes.

A través del proceso de planeación estratégica se plantea al 2025 la misión, visión, objetivos concretos, retos y alcanzables. Se busca apalancamiento en los recursos de la industria petrolera para fortalecer la infraestructura mediante un plan de inversión agresivo que permita a futuro disminuir la dependencia de la misma y desarrollar fuentes alternativas de desarrollo económico que contribuyan al incremento de la calidad de vida y prosperidad económica de la región.

Abstract

The strategic plan of the Colombian department Santander seeks to create the roadmap and strategies to position itself as a financially thriving department offering high quality of life to its inhabitants through the maximization of public resources and by increasing private investment to enhance the productive indicators of the region. This document presents the department's current reality through the identification of internal weaknesses and strenghts as well as through an analysis of the context to determine its positioning in the country and worldwide in order to identify critical points to be developed in the years to come. Santander's economy has historically been boosted by the oil industry, which has generated a wealth of resources coming from royalties, but it has also created a dependence which has blocked the development of other industries in the region. Being one of the main economies in Colombia, Santander offers a favorable ecosystem for tourism development, and a propitious image, domestically and internationally, concerning the production of footwear, which could become the foundation for this development. In contrast, roads infrastructure and development are low, added to the low level of education and professional development of its inhabitants.

The mission, vision, and concrete, challenging, and achievable objectives towards 2025 are set out through strategic planning. Leverage will be sought through the resources provided by the oil industry in order to strengthen infrastructure through an aggressive investment plan which will allow Santander to decrease its dependence on the same industry, and to create alternative economic development sources to support the improvement of the quality of life and the economic prosperity of the region.

Tabla de Contenidos

Lista Tablas	ix
Lista Figuras	xi
Capítulo I: Situación General del Departamento de Santander	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	6
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	8
2.1 Antecedentes	8
2.2 Visión	11
2.3 Misión	13
2.4 Valores	13
2.5 Código de Ética	15
2.6 Conclusiones	16
Capítulo III: Evaluación Externa	17
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	17
3.2 Análisis Competitivo del País	36
3.3 Análisis del Entorno PESTE	43
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	53
3.5 Departamento de Santander y sus Competidores	55
3.6 El Departamento de Santander y sus Referentes	67
3.7 Matriz perfil competitivo (MPC) y matriz perfil referencial (MPR)	68

3.8 Conclusiones	73
Capítulo IV: Evaluación Interna Departamento de Santander	75
4.1 Análisis Interno	75
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos MEFI	89
4.3 Conclusiones	90
Capítulo V: Intereses del Departamento de Santander y Objetivos de Largo Plazo	93
5.1 Intereses de la Organización	93
5.2 Potencial de la Organización	96
5.3 Principios Cardinales de la Organización	106
5.4 Matriz de Intereses de la Organización	110
5.5 Objetivos de Largo Plazo	111
5.6 Conclusiones	114
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	115
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA)	115
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	116
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	120
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	127
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	128
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	130
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	134

6.8 Matriz de Rumelt (MR)	137
6.9 Matriz de Ética (ME)	137
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	140
6.11 Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo	141
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)	146
6.13 Conclusiones	146
Capítulo VII: Implementación Estratégica	149
7.1 Objetivos de Corto Plazo	149
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	153
7.3 Políticas de Cada Estrategia	153
7.4 Estructura del Departamento de Santander	160
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	161
7.6 Recursos Humanos y Motivación	163
7.7 Gestión del Cambio	163
7.8 Conclusiones	163
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	166
8.1 Perspectivas de Control	166
8.2 Tablero de Control	168
8.3 Conclusiones	168
Capítulo IX: Competitividad de la Organización	174

9.1 Análisis Competitivo del Departamento de Santander	174
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Departamento de Santander	176
9.3 Identificación y análisis de los potenciales clústeres del Departamento de Santander	177
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	180
9.5 Conclusiones	180
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	182
10.1 Plan Estratégico Integral	182
10.2 Conclusiones Finales	184
10.3 Recomendaciones Finales	189
10.4 Futuro del Departamento de Santander	192
Referencias	194



Lista de Tablas

Tabla 1 Presupuesto Prioridad Infraestructura de Conectividad.....	4
Tabla 2 Presupuesto Prioridad Desarrollo Social	5
Tabla 3 Presupuesto Prioridad Desarrollo Económico	6
Tabla 4 Visión Actual del Departamento de Santander.....	10
Tabla 5 Misión Actual del Departamento de Santander	11
Tabla 6 Análisis de la Visión y Misión al año 2025	14
Tabla 7 Matriz de Interés Nacional de Colombia	20
Tabla 8 Crecimiento de la Población Colombiana 2000-2013	21
Tabla 9 Crecimiento económico países 2010-2013.....	25
Tabla 10 Matriz MEFE del Departamento de Santander.....	55
Tabla 11 Matriz MEFE del Departamento de Santander.....	64
Tabla 12 Matriz Perfil Competitivo (MPC) del Departamento de Santander	71
Tabla 13 Matriz Perfil Preferencial de Santander (MRP).....	74
Tabla 14 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	92
Tabla 15 Matriz de Intereses del Departamento de Santander (MIO)	111
Tabla 16 FODA Departamento de Santander	118
Tabla 17 PEYEA Departamento de Santander	122
Tabla 18 DE Departamento Santander	132
Tabla 19 CPE Departamento Santander	136
Tabla 20 Rumelt Departamento Santander	138
Tabla 21 ME Departamento de Santander	139
Tabla 22 Estrategias retenidas y de contingencia Departamento de Santander.....	141

Tabla 23 EOLP Departamento de Santander	143
Tabla 24 Matriz de Posibilidades de los Competidores del Departamento de Santander	147
Tabla 25 OLP1 - OCP para el Departamento de Santander y sus Recursos.....	155
Tabla 26 OLP2 - OCP para el Departamento de Santander y sus Recursos.....	156
Tabla 27 OLP3 - OCP para el Departamento de Santander y sus Recursos.....	157
Tabla 28 OLP4 - OCP para el Departamento de Santander y sus Recursos.....	158
Tabla 29 Tablero de Control Balanceado	170



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico	xiii
<i>Figura 2.</i> Colombia: Población Total Según Sexo 1938-2025.....	21
<i>Figura 3.</i> Colombia: Crecimiento Económico.....	24
<i>Figura 4.</i> PIB Per Cápita y Gastos en I+D, 1996-2009	27
<i>Figura 5.</i> Evolución del Gasto Sector Defensa y Policía.	31
<i>Figura 6.</i> Evolución de la Posición de Colombia IGC.	37
<i>Figura 7.</i> Diamante de Porter: Departamento de Santander.....	42
<i>Figura 8.</i> Tendencia y Brecha del PIB de Colombia.....	46
<i>Figura 9.</i> Crecimiento del PIB en el Mediano Plazo.....	47
<i>Figura 10.</i> Índice del Conflicto (ICOC) y Crecimiento Económico en Colombia.....	48
<i>Figura 11.</i> Crecimiento del PIB por ramas de la actividad económica.	49
<i>Figura 12.</i> Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	57
<i>Figura 13</i> Exportaciones Santander Ene - Abr 2014	79
<i>Figura 14</i> Importaciones Santander Ene - Abr 2014	80
<i>Figura 15</i> Mapa Departamento de Santander.....	82
<i>Figura 16</i> Organigrama Departamento Santander.....	87
<i>Figura 17</i> Ocupación Según Ramas de Actividad Bucaramanga.....	88
<i>Figura 18</i> Exportaciones Santander Ene - Abr 2014.....	102
<i>Figura 19</i> Importaciones Santander Ene - Abr 2014.....	103
<i>Figura 20.</i> Actividad Económica y Valores.....	125
<i>Figura 21.</i> BCG Departamento de Santander	126
<i>Figura 22.</i> IE Departamento de Santander	129

<i>Figura 23</i> GE Departamento de Santander.....	130
<i>Figura 24</i> Estructura Organizacional Departamento de Santander.....	161
<i>Figura 25</i> Plan Estratégico Integral del Departamento de Santander.....	191
<i>Figura 26</i> Futuro del Departamento de Santander	193



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades y etapas que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de proyectar a futuro una organización y alcanzar la visión establecida. Este se constituye en tres etapas: (a) formulación: la etapa de planeamiento donde se encuentran y se establecen las estrategias que llevarán a la organización de su situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación: etapa donde se ejecutarán las estrategias retenidas de la primera etapa; y (c) evaluación y control: etapa donde las actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, se establecen los Objetivos de Largo Plazo [OLP] y los Objetivos de Corto Plazo [OCP]. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

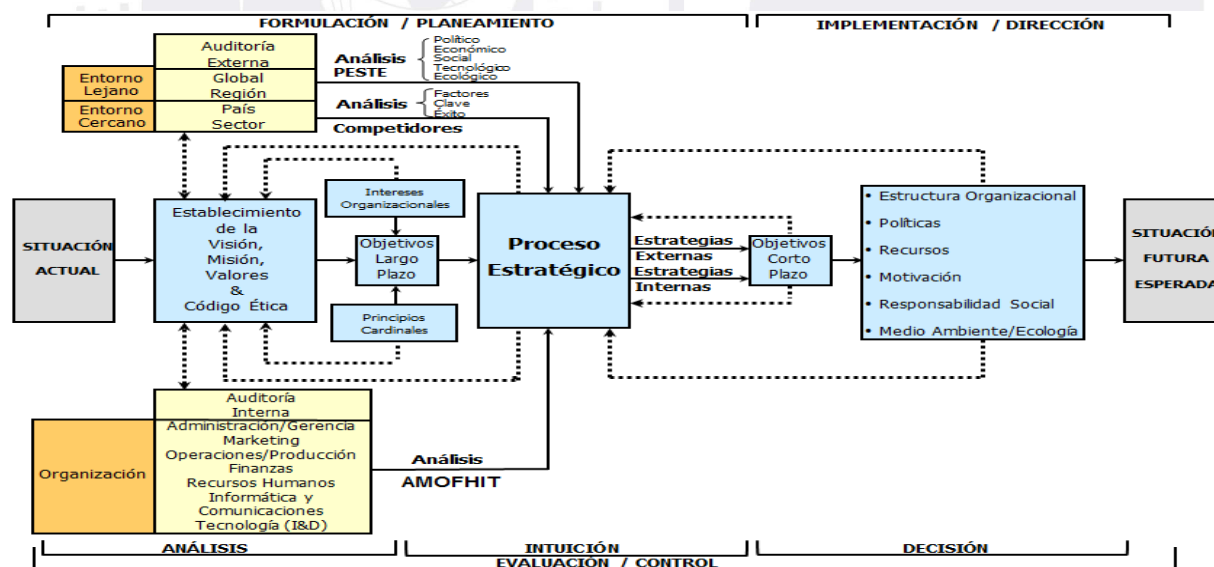


Figura 1. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia. Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales

fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP. Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE). De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractivo se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias

retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias. Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Es importante aclarar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua. Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros. (D’Alessio, 2008)

Capítulo I: Situación General del Departamento de Santander

1.1 Situación General

Santander es uno de los 32 Departamentos de Colombia, localizado en el nororiente del país, con una población de 2'000,000 de habitantes, de los cuales la mitad se concentra en su área metropolitana y su capital, Bucaramanga. Esta región, es considerada como un polo de desarrollo petrolero donde se ubica la refinería de petróleo más grande del país en la ciudad de Barrancabermeja y asimismo como una plataforma estratégica multimodal por la presencia del río Magdalena que comunica el país desde centro a los puertos del Caribe. Su cercanía a las principales ciudades del país y a la frontera con Venezuela, permite llegar a un mercado de más de 15 millones de habitantes (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2014).

Santander se ha convertido en un atractivo destino de inversión para las empresas de clase mundial que han puesto sus ojos en América Latina y en Colombia para realizar sus inversiones en servicios y operaciones globales de plataformas de offshoring y outsourcing, hecho que se evidencia con el estudio de la firma consultora Tholons, que ubica a Bucaramanga en la posición 80 entre 100 ciudades a nivel mundial como destino propicio para la inversión en outsourcing (Asociación Nacional de Empresarios, 2014).

La facilidad de acceso a esta región se percibe desde la llegada al aeropuerto internacional Palonegro, localizado a 30 minutos de Bucaramanga, que permite una conexión inmediata con las principales ciudades del país por medio de 220 vuelos semanales directos en trayectos entre los 30 a 45 minutos. Una ruta internacional directa a Panamá, que conecta a más de 35 destinos Sur, Centro, Norte América y el Caribe posicionan a SANTANDER como centro geoestratégico del nororiente Colombiano, con una localización cercana a EEUU, Comunidad Andina y Cono Sur (Asociación Nacional de Empresarios, 2014).

Los cambios durante este siglo han transformado la economía del Departamento, de ser históricamente agrícola, pasó a ocupar un papel destacado en el sector servicios, especialmente en el sector del transporte y de las comunicaciones. La industria también presenta un par de polos de desarrollo localizados en la zona que abarca el eje Bucaramanga - Girón -Piedecuesta, donde se encuentran las empresas vinculadas a alimentación, textiles, cemento, accesorios automotores, calzado, tabaco y la industria avícola, y la zona de Barrancabermeja que se dedica plenamente a la refinación de la mayor parte del petróleo que se consume en Colombia, además de la fabricación de los derivados de este combustible natural (Actividad Económica Santander, 2014).

Actualmente Santander tiene un contrato estipulado con el Departamento nacional de planeación el cual fue suscrito el 27 de Julio de 2013 y que tiene como objetivo prioritario “el mejoramiento de la competitividad como un eje estratégico capaz de impulsar el desarrollo del Departamento, generando avances y crecimiento para mejorar el posicionamiento de Santander bajo un enfoque global, equilibrado y sostenible (Actividad Económica Santander, 2014).

El plan – contrato comprende los 87 municipios del Departamento de Santander, sobre los cuales se hará una inversión por un valor de \$6,1 billones de pesos en los siguientes cinco años. La Nación aportará el 86% de los recursos, mientras que las entidades territoriales participarán con un aporte del 9%. Este contrato plan también contará con aportes de capital privado con una participación de 5% del total (Departamento Nacional de Planeación, 2014).

El plan está estructurado alrededor de tres prioridades estratégicas, los cuales son: (a) Infraestructura de conectividad, (b) desarrollo social y (c) desarrollo económico. En primer lugar encontramos la infraestructura de conectividad, que se encuentra directamente relacionado con el sector vial, esta prioridad tiene como foco la intervención en la infraestructura de conectividad

del Departamento, con el objetivo de mejorar los niveles de articulación entre las redes viales, las áreas productivas y los mercados regionales, nacionales e internacionales, al igual que fomentar el turismo y mejorar las condiciones de movilidad para todos los santandereanos. (DNP, 2014).

En la tabla 1 se observa los diferentes proyectos y el presupuesto asignado a cada uno de ellos, donde se destaca el transporte y la conectividad como la prioridad más relevante para del Departamento de Santander pues de ello dependen todos los demás sectores de la economía y su correcto desarrollo.

En segundo lugar se tiene el desarrollo social, siendo esta prioridad la que incorpora los sectores de salud, vivienda rural y servicios, incluye todas las estrategias tendientes a generar un desarrollo social conjunto mediante la ejecución de proyectos de agua potable, saneamiento básico, salud y vivienda con el fin de garantizar integralmente las condiciones de vida para todos los habitantes del Departamento.

En la tabla 2 se observa los diferentes proyectos y el presupuesto asignado a cada uno de ellos, el proyecto más importante hace relación al sector de agua potable y consiste en el saneamiento de vertimientos para el municipio de Barrancabermeja donde se encuentra el puerto petrolero.

Por último encontramos el pilar de desarrollo económico, el cual se encuentra en el sector de agroindustria y turismo, consiste en generar desarrollo económico como la prioridad fundamental para el crecimiento de la región, busca fomentar la agroindustria como herramienta estratégica para disminuir las brechas de desarrollo urbano y rural existentes actualmente en el departamento. Así mismo busca fomentar el turismo, generando una ventaja competitiva basada en la construcción, mejoramiento y divulgación del potencial turístico que tiene el Departamento.

Tabla 1.

Presupuesto Prioridad Infraestructura de Conectividad

Presupuesto Infraestructura de Conectividad					
Eje Central	Prioridad Estratégica	Sector	Estrategia de Desarrollo Territorial	Proyecto	Total
Competitividad	Transporte	Transporte	Mejoramiento, rehabilitación y pavimentación de la red primaria	Corredor Bogotá - Bucaramanga - Cúcuta	\$ 2,864,029
			Mejoramiento, rehabilitación y pavimentación de la red secundaria	Corredor Bucaramanga - Barrancabermeja - Yondo	\$ 875,000
				Corredor troncal del Cesar	\$ 173,000
				Corredor troncal central del norte	\$ 442,000
				Tramo Curos – Málaga	\$ 170,000
			Mejoramiento, rehabilitación y pavimentación de la red secundaria	Pavimentación, mejoramiento y mantenimiento de la vía San Gil, Charalá, Duitama.	\$ 198,974
				Conector Estratégico (Girón - Zapatoca - Troncal del magdalena medio)	\$ 71,700
				Corredor agroforestal y energético (Gambita - El Carmen - troncal del magdalena medio)	\$ 157,646
				Corredor del folclor y el bocadito (Jesús María - Gualilo)	\$ 90,170
			Mejoramiento y pavimentación de las vías urbanas, rurales y otras intervenciones en infraestructura de conectividad y transporte	Pavimentación y mejoramiento de los tramos: La Cantera - Encino, Puerto parra - TMM, Puerto Wilches - TMM, Bmanga - Matanza, La Playa - Charta, Capitanejo - Tienda Nueva, Bmanga - Florida	\$ 18,343
				Prevención y atención de emergencias y mantenimiento periódico de la mala vial	\$ 82,334
				Conexión aérea metropolitana ruta del sol	\$ 127,753
				Conexión anillo vial externo Piedecuesta - Girón	\$ 254,157
			Mejoramiento y pavimentación de las vías urbanas, rurales y otras intervenciones en infraestructura de conectividad y transporte	Pavimentación, mejoramiento y mantenimiento Anillo vial de la mesa de Ruitoque, vías urbanas florida.	\$ 8,600
				Terminación de la estación Metrolínea (sistema masivo de transporte público)	\$ 50,000
				Adecuación y remodelación del aeropuerto Los pozos del municipio de San Gil	\$ 4,350
Total					\$ 5,588.056

Nota: Adaptado de “Contrato Plan de Santander”, de DNP, 2014. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/Contratos-Plan/Paginas/Contrato-Plan-Departamento-de-Santander.aspx>

Se pretende que la región incremente los ingresos percibidos a nivel nacional e internacional, teniendo como soporte el atractivo colonial, aventura y paisajes.

Tabla 2

Presupuesto Prioridad Desarrollo Social

Presupuesto Desarrollo Social					
Eje Central	Prioridad Estratégica	Sector	Estrategia de Desarrollo Territorial	Proyecto	Total
Competitividad	Desarrollo Social	Salud	Fortalecimiento y modernización de la oferta de servicios de salud del Departamento	Construcción hospital San Juan de Dios	\$ 30,000
				Organización y operación de redes integradas de servicios de salud en el Departamento, apoyados en el uso y apropiación de sistemas de información y comunicaciones interoperables	\$ 24,000
				Fortalecimiento de la red de prestación de servicios hospitalarios del Departamento	\$ 96,145
		Agua Potable	Aseo	Saneamiento de vertimientos para el municipio de Barrancabermeja	\$ 105,418
				Sistema de alcantarillado sanitario y pluvial y sistema de tratamiento de aguas residuales del municipio de Charalá	\$ 16,600
				Construcción del acueducto regional del Chicamocha	\$ 64,000
		Agro	Vivienda Rural	Construcción de vivienda nueva rural en el Departamento	\$ 50,000
				Total	

Nota: Adaptado de “Contrato Plan de Santander”, de DNP, 2014. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/Contratos-Plan/Paginas/Contrato-Plan-Departamento-de-Santander.aspx>

En la tabla 3 se observa los diferentes proyectos y el presupuesto asignado a cada uno de ellos, de las tres prioridades es la que menor inversión tiene destinada, no por ello quiere decir que no sea relevante pues se está trabajando fuertemente en el desarrollo del turismo en la región aprovechando la posición geográfica y el fácil acceso a ciudades importantes del país.

Tabla 3*Presupuesto Prioridad Desarrollo Económico*

Presupuesto Desarrollo Económico					
Eje Central	Prioridad Estratégica	Sector	Estrategia de Desarrollo Territorial	Proyecto	Total
Competitividad	Desarrollo Económico	Agro	Desarrollo Agro	Estudio de factibilidad para la puesta en marcha de una planta procesadora de Cacao	\$ 1,958
		Turismo	Infraestructura de turismo	Parque acuático - acualago	\$ 4,804
				Construcción parque interactivo de aprendizaje Barrancabermeja	\$ 14,316
				Construcción teatro Santander	\$ 8,617
				Adecuación y recuperación parque principal San Gil	\$ 1,783
				Mantenimiento y remodelación parque puerto Araujo	\$ 1,000
				Construcción de la megaduloteca en Bmanga	\$ 17,000
				Recuperar el espacio público para potenciar las actividades turísticas	\$ 6,000
				Centro de eventos y exposiciones de Bmanga	\$ 54,000
				Construcción monumento alusivo a la batalla de Pienta	\$ 2,000
				Parque temático Piedecuesta	\$ 7,500
Total					\$ 118,978

Nota: Adaptado de “Contrato Plan de Santander”, de DNP, 2014. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/Contratos-Plan/Paginas/Contrato-Plan-Departamento-de-Santander.aspx>

1.2 Conclusiones

La actividad económica del Departamento de Santander históricamente se ha concentrado en el sector agrícola y pecuario, explotación avícola, caprina y ganadera con proyección a la industrialización del agro de lácteos y cárnicos. El Departamento adicionalmente cuenta con la explotación de recursos minerales, principalmente el petróleo en el primer complejo petrolero de Colombia ubicado en Barrancabermeja. Por su localización geográfica se convierte en el eje central en la unión entre el interior del país, los Puertos del Caribe y la salida de Venezuela hacia el océano Pacífico (Actividad Económica Santander, 2014).

La gobernación del Departamento está trabajando en la actualidad en el desarrollo del turismo como foco para incrementar los ingresos mediante la colaboración público – privada buscando conseguir un bien común, que al final ayude a toda la ciudadanía a mejorar la calidad de vida y el nivel de percepción y satisfacción que se tiene.

El enfoque actual del Departamento consiste en trabajar para mejorar la competitividad como eje estratégico con el fin de generar el desarrollo de Santander, generando avances y crecimiento para mejorar el posicionamiento del Departamento de forma sostenible en el corto y largo plazo, respondiendo de esta forma a las crisis que se presenten y abordando de forma coherente el impacto económico y social.

En este tipo de planes y contratos es fundamental tener en cuenta el tejido de redes sociales, la implicación ciudadana y la colaboración entre los diferentes sectores de la industria con el fin de determinar los proyectos que pueden actuar como motores de desarrollo y en qué orden se deben realizar teniendo en cuenta los de mayor impacto.



Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

2.1 Antecedentes

El Departamento de Santander terminó el programa de saneamiento fiscal con el pago anticipado de la totalidad de las obligaciones financieras en el año 2009. En el año 2010 inició la operación de patrimonio autónomo con el fin de presupuestar el impacto que presenta el pago de pensiones. Para el cierre del año 2011 registró un superávit presupuestal de \$205,342 millones, sin embargo presentó déficit en el sector salud situación que registra uno de los puntos a tener en cuenta para los años venideros (Ministerio de Hacienda, 2014).

Al cierre de 2012 el Departamento recaudó ingresos por \$1'382,194 millones, cifra que refleja una disminución del 13% comparado con el periodo anterior, y sustentada por reducciones generales en los ingresos tributarios y no tributarios, transferencias, e ingresos de capital. Igualmente los gastos reflejaron un decrecimiento del 25% con respecto a la vigencia anterior, se explica básicamente por la reducción en la inversión y los gastos de funcionamiento de las secretarías de educación y salud. A cierre de 2012 el Departamento presentó un superávit de \$129,788 millones (Ministerio de Hacienda, 2014).

A continuación se presentan algunas cifras de los resultados del año 2013 que permiten tener una visión general de la situación social y económica del Departamento de Santander. Para el año 2013, el ingreso per cápita promedio en el Departamento de Santander fue de \$606,594. Esto indica que una familia promedio en Santander compuesta por cuatro personas, tiene un ingreso de \$2'426,376. Con respecto al año 2012 el ingreso per cápita tuvo un aumento de 4.9%. En 2013, el porcentaje de personas en situación de pobreza extrema para el Departamento de Santander fue 4.2%, mientras que en el 2012 fue de 4.6%, presentó una disminución de 0.4 puntos porcentuales (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2014).

En 2013, el porcentaje de personas en situación de pobreza para el Departamento de Santander fue 19.5%, mientras que en 2012 fue 20.8%, presentó una disminución de 1.3 puntos porcentuales. La línea de pobreza es el costo per cápita mínimo de una canasta básica de bienes (alimentarios y no alimentarios) en un área geográfica determinada. En 2013 la línea de pobreza en Santander fue de \$211,277 con un aumento de 2.4% con respecto a 2012, cuando fue \$206,2432. De acuerdo con lo anterior, un hogar en Santander compuesto por cuatro personas, será clasificado como pobre si su ingreso está por debajo de \$845,108, es decir, no alcanza para comprar la canasta de pobreza (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2014).

De otro lado, la línea de pobreza extrema es el costo per cápita mínimo de una canasta alimentaria que garantiza las necesidades básicas calóricas; para el Departamento de Santander el valor de la línea de pobreza extrema en el 2013 fue de \$94,390, es decir, que un hogar de cuatro personas será clasificado como pobre extremo si su ingreso está por debajo de \$377,560.

Con estos antecedentes se procede a construir el Plan Estratégico de Santander reconociendo el mismo como un proceso a través del cual se elige el futuro deseado para la ciudad y se establece el camino para conseguirlo. Este proceso abierto a toda la ciudadanía parte de un análisis de la situación actual para acabar definiendo un escenario de futuro óptimo. Así pues, iniciando un proceso de reflexión sobre la situación actual de la ciudad, se pueden establecer los retos a afrontar por el Departamento y las vías para lograrlos, midiendo el impacto social y económico actual, y con base a esto determinar si se va en la dirección correcta (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2014).

El departamento de Santander cuenta actualmente con la siguiente visión:

Será reconocido como un departamento con equidad, desarrollo ordenado sustentable y competitivo. Una región líder que cuenta con polos de desarrollo en ciencia, tecnología e

innovación, con un sistema eficiente que potencializa el proceso de desarrollo humano integral de las comunidades y su inserción en el campo internacional y que desarrolla una cultura política basada en los principios de transparencia, eficacia, respeto por el otro y fortalecida en los principales valores y raíces culturales de la población (Gobernación de Santander, 2014).

El departamento de Santander tiene la siguiente misión:

El departamento de Santander es un organismo de dirección, planificación y promoción del desarrollo económico, social y ambiental que cumple funciones de intermediación y coordinación entre el Gobierno Nacional y los municipios de Santander, así como de apoyo, complementariedad y subsidiariedad a la gestión local (Gobernación de Santander, 2014).

En las Tablas 4 y 5, se muestran los análisis de la visión y la misión actual.

Tabla 4

Visión Actual del Departamento de Santander

Componente	¿Se cumple?
Ideología central	Si
Proyección a futuro	Si
Simple, clara y comprensible	No
Ambiciosa, convincente y realista	Si
Horizonte de tiempo	No
Alcance Geográfico	Si
Conocida por todos	No
Sentido de urgencia	No
Idea clara de a dónde quiere llegar la organización	No

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2008. México: Pearson

La visión actual del departamento de Santander no cumple con todos los componentes propios y requeridos de una visión bien hecha que refleje el futuro de una planeación estratégica. Esto está dado porque la visión actual no es clara, ni comprensible, no tiene horizonte de tiempo

establecido, no es conocida por todos, no presenta sentido de urgencia y no está explícito a dónde quiere llegar el departamento.

Tabla 5

Misión Actual del Departamento de Santander

Componente	¿Se cumple?
Clientes consumidores	Si
Productos: bienes o servicios	Si
Mercados	No
Tecnología	No
Objetivo de la organización	Si
Filosofía de la organización	No
Auto concepto de la organización	Si
Preocupación por la imagen publica	Si
Preocupación por los habitantes	No

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2008. México: Pearson

La misión actual del departamento de Santander no cumple con todos los componentes propios y requeridos de una misión bien hecha que refleje el futuro de una planeación estratégica. Esto está dado porque la misión actual no comprende las ramas de tecnología, mercado, filosofía de la organización y preocupación por los habitantes.

2.2 Visión

La visión para el departamento tiene que ser concebida como una fuente de inspiración para todos sus habitantes y representantes, simboliza la guía para todas las iniciativas que se vayan a emprender y ayuda a trabajar por un mismo fin y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el departamento.

Además de ser el motor, son varios los cuestionamientos que deben estar involucrados dentro de la visión, pero lo más importante es pensar a futuro y tener claras las siguientes respuestas ¿Dónde se quiere estar? ¿Qué queremos ser? ¿Hacia donde nos dirigimos? Esto implica que cada uno de los recursos (humanos, económicos) que componen al Departamento

tiene que involucrarse totalmente en la búsqueda de la visión. Para ello se desarrollarán todos los esfuerzos necesarios, para poder alcanzar el estado deseado y la imagen a futuro de Santander a largo plazo.

Una visión debe contener ciertas características esenciales, para cumplir su propósito al dar una panorama amplio de hacia dónde vamos: (a) contener la ideología central que defina el carácter duradero; (b) tener la visión del futuro, la cual se descubre con el análisis interno; (c) ser simple, clara, y comprensible; (d) ser ambiciosa, convincente y realista; (e) estar definida en el tiempo; (f) ser proyectada en un alcance geográfico; (g) ser conocida por todos; (h) crear un sentido de urgencia; e (i) tener una idea clara de adónde desea ir (D'Alessio, 2008).

Santander cuenta con ciertas ventajas comparativas, es considerado un departamento pro-activo en las tendencias de globalización se ha caracterizado por explorar alternativas que le permitan ascender en la escala mundial. Tiene una ubicación privilegiada, en el nororiente colombiano, considerado uno de los principales centros económicos del país; aporta cerca del 7% al PIB nacional y representa una importante opción en la comercialización de la producción del nororiente principalmente con Venezuela. El departamento mantiene una economía dinámica y pujante que lo posiciona como el cuarto departamento a nivel nacional.

De acuerdo con la visión creada para el departamento del Santander y teniendo en cuenta las características que esta debe tener, la misma queda sustentada bajo los siguientes términos:

Para el año 2025 Santander será un departamento financieramente rentable, consolidando su liderazgo en las exportaciones de calzado en Colombia, con alta conectividad e infraestructura vial, comprometido con la productividad de la región, con mayor acceso a la educación de calidad, con mejores índices de desarrollo económico, fortaleciendo el turismo con

un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera y propicie el desarrollo integral y equitativo de la región.

2.3 Misión

D'Alessio (2008) indicó que la misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada, el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización. En la misión se debe responder el interrogante ¿a qué se dedica el negocio en la actualidad? y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, por lo tanto también debe ir de la mano con la visión y los valores. En la misión debe quedar explícito, lo que la organización pretende cumplir en su entorno, lo que pretende hacer y el para quien lo va a hacer.

Quedando finalmente, la misión para el Departamento así:

El Departamento de Santander es un ente de orientación, proyección y fomento del desarrollo económico, social y ambiental mediante el incremento de la productividad y con la construcción de una sociedad equitativa, para lo cual el gobierno cumple funciones de intermediación y coordinación con los diferentes municipios, así como de apoyo, soporte y sustento, buscando siempre mejorar la calidad de vida de las familias santandereanas.

En la Tabla 6 se muestra el análisis de la visión y la misión propuestas para el Departamento de Santander.

2.4 Valores

Percibidos como las características morales positivas que toda persona posee, como atributos o cualidades nuestras y de los demás, estos constituyen un ambiente de armonía gratificante en las relaciones interpersonales. Los valores presentes en todas las entidades y bajo los cuales se actúan son los siguientes, reposados en la Contraloría:

Honestidad: Adopta los medios necesarios con el propósito de hacer prevalecer el interés de la comunidad sobre cualquier tipo de interés particular.

Tabla 6

Análisis de la Visión y Misión al año 2025

Componentes Visión	¿Se cumple?	Componentes Misión	¿Se cumple?
Ideología central	Si	Clientes consumidores	Si
Proyección a futuro	Si	Productos: bienes o servicios	Si
Simple, clara y comprensible	Si	Mercados	Si
Ambiciosa, convincente y realista	Si	Tecnología	Si
Horizonte de tiempo	Si	Objetivo de la organización	Si
Alcance Geográfico	Si	Filosofía de la organización	Si
Conocida por todos	Si	Auto concepto de la organización	Si
Sentido de urgencia	Si	Preocupación por la imagen publica	Si
Idea clara de á donde quiere llegar la organización	Si	Preocupación por los habitantes	Si

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2008. México: Pearson

Respeto: Reconoce, aprecia y valora las cualidades de los demás y sus derechos. Sus servidores actúan con buenos modales y amabilidad con el fin de fortalecer la prestación del servicio a la comunidad

Responsabilidad: Refleja el compromiso consigo mismo y con los demás en sus tareas y funciones asumiendo y corrigiendo cuando haya lugar en los actos a fin de realizar las labores pertinentes de manera que a mayor nivel de autoridad más elevado es el grado de responsabilidad.

Solidaridad: Prima la colaboración entre los grupos interdisciplinarios de trabajo, se formulan críticas constructivas que aportan a la consecución de objetivos claros. Se interactúa en un ambiente de armonía, colaboración, compañerismo y reciprocidad.

Compromiso: Asume y ejecuta los planes, proyectos y logros institucionales, con trabajo y dedicación, garantizando el cumplimiento de la labor fiscalizadora en pro de un mejoramiento continuo.

Lealtad: Asume el compromiso de defender la Institucionalidad de la Entidad, con un alto sentido de pertenencia y cuidado.

Colaboración: Asume una actitud permanente de servicio hacia el trabajo y la comunidad cumpliendo con las obligaciones conscientes de hacer lo debido, creando un ambiente de respeto, apoyo y solidaridad.

Identidad: Orgullo al trabajar y pertenecer a las entidades del Departamento, entregando lo mejor de cada persona en busca del propósito del cumplimiento de la misión institucional.

Tolerancia: Capacidad de aceptar y respetar las creencias e ideologías de sus semejantes, ejerciendo el libre y autónomo derecho a la contradicción y el dialogo como herramientas para encontrar un acuerdo.

2.5 Código de Ética

Para la contraloría (2014) el código de ética del Departamento son las normas o reglas de conducta que orientan la acción y el carácter general, preceptos morales, máximos y universales. Se identifican y ejercen las labores bajo los siguientes principios éticos:

Transparencia: Misión de cara a la comunidad.

Equidad: Búsqueda constante del equilibrio en la aplicación de los diferentes sistemas de auditoria y cobertura que atienda los riesgos en el manejo de los fondos públicos y las necesidades de las poblaciones vulnerables.

Eficiencia: La excelente gestión se observa en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades desarrolladas con agilidad y profesionalismo.

Imparcialidad: La aplicación de criterios con objetividad y sobre hechos verificables para que el interés general prevalezca sobre el interés particular.

Cumplimiento: La determinación y la seriedad para la realización de las responsabilidades teniendo como meta clara las necesidades de la comunidad y los compromisos con la ley.

Igualdad: Todos los ciudadanos y los entes sujetos de control son iguales frente al ejercicio del control fiscal.

Integridad: El ejercicio de las funciones se realizan de manera intachable y actuando con rectitud.

2.6 Conclusiones

El Departamento de Santander en el año 2025 será uno de los tres Departamentos más competitivos de Colombia, aspecto que se ve reflejado también en la visión donde se menciona a Santander como región líder. El Departamento tiene como base la internacionalización, desarrollo empresarial, desarrollo de canales teniendo como base los pilares fundamentales de infraestructura y conectividad mencionado dentro de las prioridades, ciencia, tecnología e innovación, integración y fortalecimiento metropolitano.

Como base para la consecución de las prioridades estratégicas el Departamento tiene dentro de sus valores y códigos de ética trabajar con equidad, en busca de la competitividad sostenible teniendo la sociedad como parámetro y de la mano con la conectividad del Departamento como eje central del desarrollo de la economía.

Capítulo III: Evaluación Externa

El propósito de realizar la evaluación de los factores externos del Departamento de Santander, radica en primera medida en poder analizar el contexto global de Colombia y posteriormente generar ideas que orienten al Departamento hacia un futuro con éxito. Para el desarrollo de este capítulo, donde se involucran factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos, se utilizarán diferentes herramientas, iniciando con el estudio del entorno global, pasando luego a aplicar la teoría tridimensional de las naciones, el análisis competitivo, y por último el análisis PESTE.

El resultado obtenido en la etapa anterior se convierte en el insumo para el análisis de la matriz de evaluación de factores externos MEFE y a su vez también permitirá elaborar la matriz del perfil competitivo MPC que está relacionada con el estudio de los competidores y la matriz del perfil referencial MPR que está asociado al benchmarking y brindará información importante para finalmente diseñar el planteamiento de las posibles estrategias.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

El análisis tridimensional según Hartmann (1978), considera tres grandes dimensiones que se deben evaluar con mucho cuidado: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales; conceptos que deben ser ajustados al de otras naciones como parte del proceso estratégico. El análisis tridimensional de las naciones toma importancia a nivel de las organizaciones públicas y privadas, pues se ven impactadas por las estrategias que se tomen a nivel del país al cual pertenecen.

Intereses Nacionales: Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

El plan nacional de desarrollo 2010-2014, es el mapa y la brújula para abordar y resolver las necesidades apremiantes de la nación y aprovechar sus potencialidades, pero sobre todo para

sentar las bases que permitan alcanzar las metas y garantizar el cumplimiento de la visión del país. Para cumplir dicho objetivo, se identificaron ocho grandes ejes que se resumen en la Tabla 7. En primer lugar existen unos ejes transversales que deben estar presentes en todas las esferas del quehacer nacional:

Innovación: Este concepto debe estar presente en todas las actividades productivas, en los procesos sociales entre el sector público y privado, en el diseño y el desarrollo institucional, en la adaptación al cambio climático y la gestión del desarrollo sostenible.

Buen Gobierno: Principio rector en la ejecución de las políticas públicas, en la ejecución de los programas sociales, y en la relación entre el Gobierno y el ciudadano.

Relevancia Internacional: Se requiere tener una mayor relevancia internacional del país en los mercados internacionales, en las relaciones internacionales y en la agenda multilateral del desarrollo y de la cooperación. Se busca fortalecer el buen gobierno y la participación ciudadana, así como el posicionamiento del país en el escenario internacional y brindar apoyos transversales al desarrollo regional.

Sostenibilidad Ambiental: Que la sociedad tenga como prioridad y práctica esencial del bienestar y como principio de equidad con las futuras generaciones. Se busca fortalecer la gestión ambiental para garantizar la sostenibilidad del desarrollo y detener el deterioro ambiental y sus consecuencias adversas en el largo plazo.

Crecimiento Sostenido: consolidar una economía más competitiva, más productiva y más innovadora, y con sectores dinámicos que jalonen el crecimiento económico a escala territorial.

Igualdad de Oportunidades: Estrategia que nivele el terreno de juego, que garantice que cada colombiano tenga acceso a las herramientas fundamentales que le permita labrar su propio destino, independientemente de su género, etnia, posición social o lugar de origen.

Consolidar la Paz: Lograr una paz estable y duradera, partiendo del reconocimiento de amenazas existentes y potenciales que implican la adopción de programas y estrategias diferenciales, de acuerdo con las características del conflicto, así como de las particularidades territoriales y poblacionales.

Prosperidad para Todos: Reducción de las desigualdades regionales y de las brechas de oportunidades que existen en el país.

Defensa Nacional: Conduce las fuerzas militares y la policía nacional por medio de políticas de defensa y seguridad.

Lucha contra el Narcotráfico: Estrategia para reducir el crecimiento del narcotráfico como negocio ilícito.

Lucha contra el Terrorismo: Estrategia para evitar que grupos armados en armas atenten contra la población y el patrimonio nacional.

Con base a los anteriores ejes estratégicos establecidos por el plan nacional de desarrollo y considerando las principales relaciones internacionales del país, se muestra en la Tabla 7 que se encuentra más adelante, el análisis del nivel de intensidad de cada uno de los intereses con relación a otros países.

Potencial Nacional

El potencial y poder nacional, según Garza (2002), son los medios con que cuenta el estado para alcanzar sus intereses; puede entenderse el potencial nacional como la resultante de todas las fuerzas materiales y espirituales con que cuenta un estado para lograr sus objetivos nacionales y la posibilidad de desarrollarlas y disponer de ellas en un futuro. Para determinar el potencial nacional es necesario según Hartmann (1978) desarrollar siete elementos:

Demográfico: La demografía de Colombia es estudiada por el Departamento administrativo nacional de estadísticas (DANE, 2013). El país tiene una población de casi 46

millones de habitantes según el último censo nacional, lo que lo constituye en el cuarto país más poblado en América después de los Estados Unidos, Brasil y México. De ellos, el 51.4 % son mujeres y el 48.6 % son hombres. La mayor parte de la población se concentra en la zona centro-occidente del país cercana a las costas atlánticas y pacíficas (región andina), mientras que en las zona sur-oriente del país existen grandes vacíos demográficos. Los 10 Departamentos de tierras bajas del Oriente (aproximadamente el 54% del área total), tienen menos del 3% de la población y una densidad de menos de una persona por kilómetro cuadrado (DANE, 2013).

Tabla 7

Matriz de Interés Nacional de Colombia

Interés Nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importancia (serio)	Periférico (molesto)
Innovación			*EE.UU *China	
Defensa Nacional		**Venezuela		
Buen Gobierno			**Venezuela	
Relevancia Internacional			*CAN, *UNASUR *USA	
Lucha contra el Narcotráfico			*USA	
Sostenibilidad ambiental				**Nicaragua
Lucha contra el terrorismo	*USA			
Igualdad de oportunidades		**Venezuela		
Consolidar la paz	**USA **Venezuela			
Prosperidad para todos			**Venezuela	

Nota: * Intereses Comunes, ** Intereses. Adaptado de “Proceso Estratégico: un enfoque gerencial”, por F. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson, Educación.

Colombia cerró 2013 con una población de 48’321,405 personas, lo que supone un incremento de 616,978 habitantes respecto a 2012, en el que la población fue de 47’704,427 personas. En la Tabla 8 se muestra la evolución de la población en Colombia de los últimos 10 años considerando el género y su densidad: (DANE, 2013).

Tabla 8*Crecimiento de la Población Colombiana 2000-2013*

Colombia- Población				
Año	Población	Población M.	Población F.	Densidad de población
2013	48'32,405	23'758,638	24'562,767	42
2012	47'704,427	23'461,220	24'243,207	42
2011	47'078,792	23'159,402	23'919,390	41
2010	46'444,798	22'853,321	23'591,477	41
2009	45'802,561	22'543,046	23'259,515	40
2008	45'153,037	22'229,055	22'923,982	40
2007	44'498,390	21'912,402	22'585,988	39
2006	43'847,370	21'594,423	22'246,947	38
2005	43'184,026	21'276,129	21'907,897	38
2004	42'527,623	20'958,182	21'569,441	37
2003	41'872,051	21'640,581	21'231,470	37
2002	41'216,304	20'322,864	20'893,440	36
2001	40'558,648	20'004,217	20'554,431	36
2000	39'897,984	19'684,156	20'213,828	35

Nota: Adaptado de “Crece la población en Colombia en 616,978 personas”, por DatosMacro. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/colombia>

El DANE realizó proyecciones de la población con la información recolectada en el último censo, donde estiman la población total del país en 54'280,617 habitantes en el año 2025 (ver Figura 2).

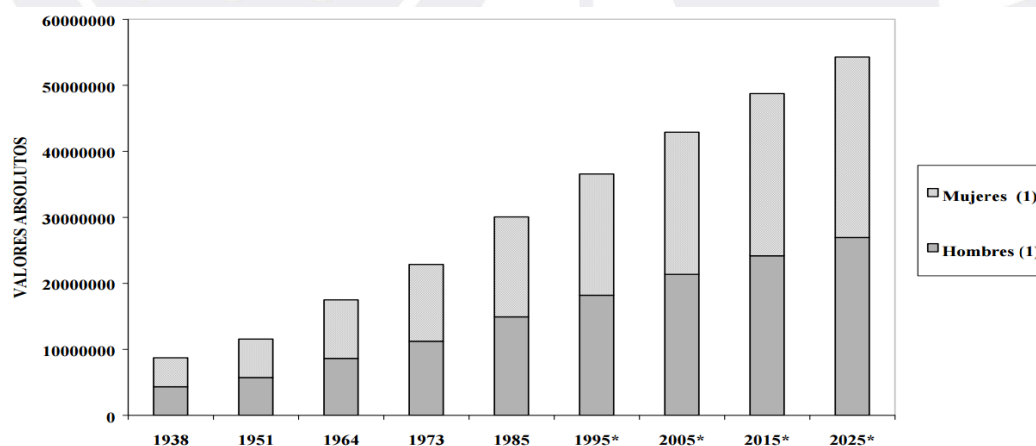


Figura 2. Colombia: Población Total Según Sexo 1938-2025.

Tomado de “La población Colombiana: Dinámica y estructura”, 2010. Recuperado de <http://cms.univalle.edu.co/socioeconomia/media/ckfinder/files/'La%20Poblaci%C3%B3n%20Colombiana%20Din%C3%A1mica%20y%20Estructura.pdf>

Geográfico: Situada en el extremo noroccidental de Suramérica, Colombia es el único país del subcontinente con costas sobre los océanos Atlántico y Pacífico, con una superficie terrestre de 1'141,748 km² y 928,660 km² de dominios marítimos. Colombia limita con cinco países: por el oriente, con Venezuela y Brasil; por el sur, con Ecuador y Perú, y por el noreste; con Panamá. De igual manera, cuenta con fronteras marítimas que se extienden al mar territorial y a la plataforma continental (Instituto Geográfico Agustín Codazzi, 2014).

Ubicada entre los 4° de latitud sur, 12° de latitud norte y entre los 67° y 79° de longitud oeste, es una nación ecuatorial cuyo clima está determinado por los vientos alisios, la humedad y la altitud sobre el nivel del mar: a mayor altitud la temperatura es más baja (IGAC, 2014).

Colombia cuenta con una posición geográfica estratégica, ya que es un punto de enlace entre los países del norte y del sur en el hemisferio. Además, posee amplias costas sobre los océanos Atlántico y Pacífico. Está cruzada de norte a sur por el principal sistema montañoso, los Andes. El régimen de estaciones es bimodal y en casi todo el territorio se presentan dos períodos de lluvia —de abril a junio y de agosto a noviembre— y dos de verano. El país disfruta de una luminosidad constante durante todo el año, con igual cantidad de horas diurnas y nocturnas (IGAC, 2014).

Se encuentra dividida en cinco regiones, cada una con características particulares: La región Andina es formada por tres grandes divisiones de la Cordillera de los Andes (Occidental, Central y Oriental) que componen la zona más poblada del país. Es una zona con una riqueza hídrica insuperable con productivas y fértiles tierras gracias a la cantidad de pisos térmicos. La región se distingue por sus grandes ciudades y numerosos atractivos turísticos (Generalidades Colombia, 2014).

Con un 41% del territorio nacional, la región Amazónica guarda un gran tesoro natural y cultural que alberga una extensa diversidad en todos sus rincones. Es parte del territorio considerado como el pulmón del planeta y en ella se pueden encontrar animales únicos como el delfín rosado. La Amazonía colombiana es la zona menos poblada del país. Las variadas ofertas de turismo ecológico y la majestuosidad de su naturaleza son sus principales atractivos (Generalidades Colombia, 2014).

Con importantes ciudades como Cartagena, Santa Marta y Barranquilla, la región Caribe conjuga desde zonas desérticas en La Guajira hasta selvas húmedas en el Golfo de Urabá. La región alberga los dos picos más altos del país: el Simón Bolívar y el Cristóbal Colón. Las hermosas playas y los valles de los ríos Magdalena, Sinú y Cesar constituyen paisajes espectaculares (Generalidades Colombia, 2014).

Atravesando de sur a norte el país en el occidente, la Región Pacífica cuenta con una gran cantidad de climas —desde uno de los lugares más húmedos del planeta hasta el páramo volcánico— que reúnen todo un universo de especies exóticas en flora y fauna. A la zona pertenecen los Departamentos del Cauca, Chocó, Nariño y Valle del Cauca.

La región de la Orinoquía cuenta con extensas llanuras repartidas en los Departamentos de Arauca, Casanare, Meta y Vichada. El clima de la región es cálido y su actividad económica más privilegiada es la ganadería. Además, en sus tierras se encuentra la Sierra de la Macarena, un edén de especies de aves, insectos y reptiles.

Bogotá es la capital de Colombia, está ubicada en el centro del país sobre una extensa planicie en la Cordillera de los Andes a 2.600 metros sobre el nivel del mar, tiene una población cercana a los ocho millones de habitantes provenientes de todos los rincones del mundo.

Económico: En materia de crecimiento, durante la última década la economía colombiana registró un crecimiento promedio del 4.2%, cercano al promedio histórico del país. Sin embargo no se trata de un comportamiento uniforme que reproduce una tendencia histórica. En los últimos años, Colombia demostró su capacidad de crecer a tasas cercanas al 7%, como lo reflejan las tasas de 2006 y 2007 (6.7% y 6.9%). Además, estos dos años no son el único referente: también se logró enfrentar y superar exitosamente el impacto de la crisis internacional. Es así como en el 2009, mientras la economía mundial caía -0.6%, el país crecía 1.5% y en 2012 y 2013 se lograron tasas superiores al 4% cuando el crecimiento mundial estará alrededor del 3%.

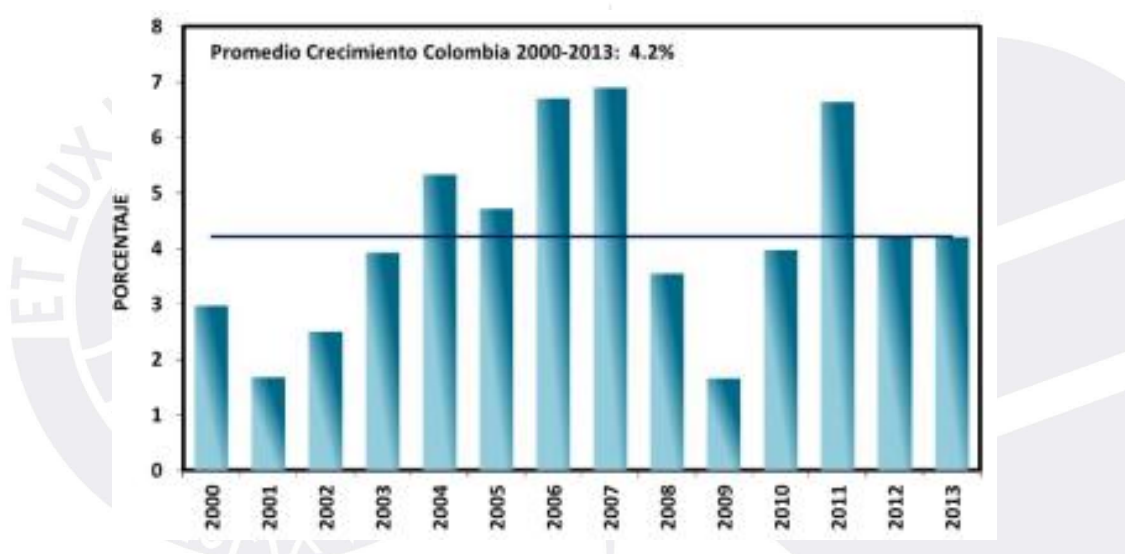


Figura 3. Colombia: Crecimiento Económico.

Tomado de DANE-“Dirección de síntesis y cuentas nacionales”. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/ambientales/Met_Cuenta_Satelite_Medio_Ambiente.pdf

Colombia termina el 2013 con un balance que se puede calificar como positivo. Con crecimientos del orden del 4%; la mayoría de las actividades, a excepción de la industria, registran tasas positivas; se mantiene un buen dinamismo de la inversión productiva; el entorno macroeconómico es favorable, donde a diferencia de años anteriores se tiene una tasa de cambio

más competitiva; la tasa de desempleo se ha mantenido en niveles de un dígito, y el empleo formal crece más que el empleo informal, y, en este contexto, un porcentaje importante de la población ha logrado superar la pobreza. El desempeño reciente de la economía colombiana está por encima del alcanzado por varios de sus vecinos y economías desarrolladas. En lo corrido del 2013, Colombia creció por encima de países como Estados Unidos, Alemania, Francia, Japón, Corea del Sur, Brasil y México, por citar algunos casos, como se puede observar en la Figura 3.

Tabla 9

Crecimiento económico países 2010-2013.

PAÍS	2010	2011	2012	2013		
				2013-I	2013-II	2013-III
AMÉRICA DEL NORTE						
Estados Unidos	2.4	1.8	2.2	1.3	1.6	1.8
Canadá	3.2	2.5	1.7	1.4	1.4	1.9
EUROPA						
Unión Europea (27 Países)	2.0	1.7	-0.4	-0.8	-0.1	0.1
Euro Zona	2.0	1.6	-0.6	-1.1	-0.6	-0.3
Alemania	4.0	3.4	0.9	-0.3	0.5	0.6
Francia	1.7	2.0	0.0	-0.4	0.5	0.2
España	-0.2	0.0	-1.6	-2.0	-1.6	-1.1
Italia	1.7	0.4	-2.4	-2.5	-2.2	-1.9
Irlanda	-1.1	2.2	0.2	-1.1	-1.1	-
Reino Unido	1.7	1.1	0.2	0.2	1.3	1.5
Portugal	1.9	-1.3	-3.2	-4.1	-2.0	-1.0
Grecia	-4.9	-7.1	-6.4	-5.5	-3.7	-3.0
Turquía	9.2	8.8	2.2	2.9	4.4	
ASIA						
China	10.4	9.3	7.7	7.7	7.5	7.8
Corea del Sur	6.3	3.7	2.0	1.5	2.3	3.3
Japón	4.7	-0.6	2.0	-0.1	1.3	2.4
AMÉRICA LATINA						
Argentina	9.2	8.9	1.9	3.0	8.3	-
Brasil	7.5	2.7	0.9	1.7	3.3	2.2
Chile	5.7	5.8	5.6	5.2	4.0	4.7
Colombia	4.0	6.6	4.2	2.6	3.9	5.1
Ecuador	3.5	7.8	5.1	3.5	3.5	-
México	5.3	4.0	3.6	0.6	1.6	1.3
Perú	8.8	6.9	6.3	4.6	5.6	4.4
Venezuela	-1.5	4.2	5.6	0.5	2.7	1.2

Nota: Tomado de “Crecimiento económico” por Eurostat, Bancos centrales de cada país, BEA, OECD, 2013.
Recuperado de <http://www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/andi.pdf>

La fortaleza de la economía colombiana se fundamenta en importantes transformaciones en lo económico, político y social. Cambios que el país puede mostrar con cifras contundentes. Un país cuyo PIB aumentó de menos de US\$100,000 millones en el 2000, a más de US\$380,000 millones en la actualidad; de un PIB per cápita del orden de US\$8,000, cuando a principios de la década era de US\$2,000; con un comercio exterior que se multiplicó por seis y que actualmente bordea US\$120,000 millones.

Además, la creciente confianza en la economía colombiana atrae grandes montos de inversión. En el año 2000 se recibieron inversiones por US\$2,436 millones y para el 2013 estuvo alrededor de US\$15,000 millones. En inversión como porcentaje del PIB, se acerca al 30%, nivel que hasta hace pocos años sólo estaban asociados con los milagros asiáticos.

Tecnológico/Científico: En la actualidad, Colombia evidencia un rezago considerable frente a países de características similares en el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación. A modo ilustrativo, la inversión total en investigación y desarrollo en Colombia es del 0.2% del PIB; un nivel muy bajo en comparación con países como Argentina, que invierte el 0.5%; Chile el 0.7%; Brasil el 0.8%; o Corea del sur el 3.2%.

El conocimiento y la innovación son factores que han demostrado impactos positivos sobre el crecimiento económico; particularmente, los países que registran mayores niveles de inversión en actividades de investigación y desarrollo tecnológico, I+D, presentan altos niveles de crecimiento (Figura 4).

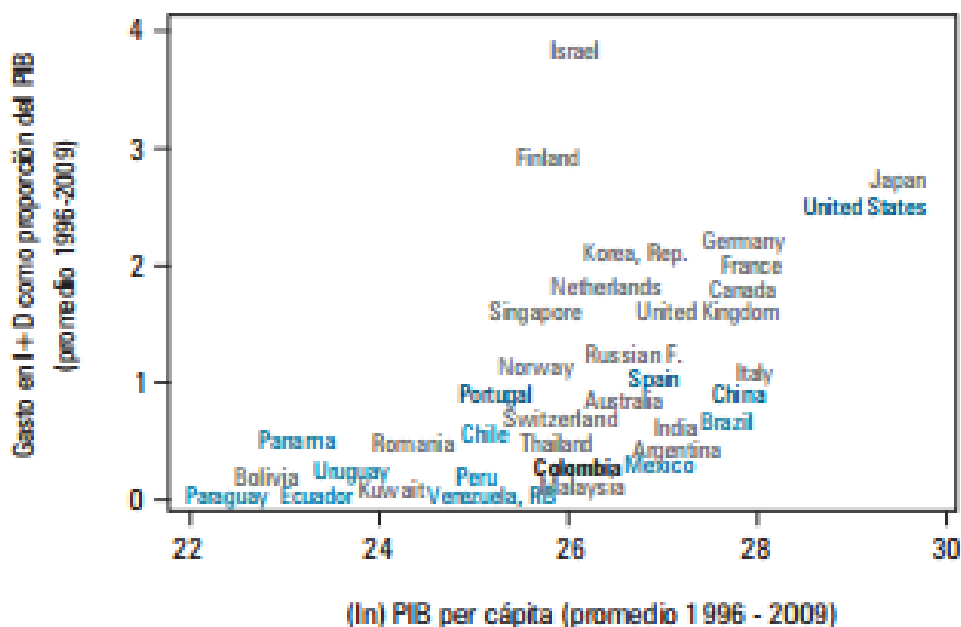


Figura 4. PIB Per Cápita y Gastos en I+D, 1996-2009

Tomado de “Bases del plan nacional de desarrollo” por Banco Mundial, 2011. Recuperado de <http://www.fpv.org.co/images/repositorioftp/flip/BasesPND2010-2014completo/HTML/index.html>

Dentro del plan de desarrollo nacional, se tiene contemplada la innovación como piedra angular y como determinante del éxito de la implementación del mismo y el verdadero impacto que tendrá a largo plazo. Para avanzar hacia una cultura de innovación, el paso fundamental es potenciar los habilitadores de la innovación, es decir los mecanismos que la facilitan y la promueven. Mecanismos como: (a) fortalecimiento de los esquemas de protección a la propiedad intelectual, (b) disponibilidad y diversidad de instrumentos financieros, (c) mayor y mejor uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, (d) establecimiento de un sistema de educación superior de calidad, (e) promoción de esquemas de asociatividad empresarial en torno al desarrollo de clústeres basados en la innovación, y (f) la consolidación de alianzas productivas regionales y locales entre empresas, universidades y entidades del estado.

Histórico, Psicológico y Sociológico: Las culturas indígenas asentadas en el país a la llegada de los españoles, la cultura europea y las africanas importadas durante la colonia son la

base de la cultura colombiana, la cual también comparte rasgos fundamentales con otras culturas hispanoamericanas en manifestaciones como la religión, la música, los bailes, las fiestas, las tradiciones, el dialecto, entre otras.

Colombia se caracteriza por ser una Nación pluriétnica y multicultural, lo cual se constituye en una riqueza a nivel nacional y regional, y en un reto para la formulación de políticas públicas que promuevan la igualdad de oportunidades en el acceso a los beneficios del desarrollo para estos grupos y la supervivencia de sus culturas, bajo los principios del respeto y reconocimiento del derecho a la diferencia.

En materia de desigualdad, Colombia ocupa el puesto 12 en mayor desigualdad del ingreso entre 168 países del mundo, de acuerdo con el Informe sobre Desarrollo Humano que presenta el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (Pnud). Esta posición se obtiene utilizando el dato más reciente del Dane, correspondiente al 2013, en el que se recoge algún avance frente al dato de 2010 que usa el documento del Pnud.

Noruega, Australia, Suiza, Países Bajos y Estados Unidos están en los primeros cinco lugares, mientras que los últimos los ocupan países como Níger, República Democrática del Congo, República Centroafricana, Sierra Leona y Burkina Faso, entre otros.

En el contexto de América Latina, Colombia iguala a Ecuador, mientras que Perú lo supera, en el renglón 82, tras avanzar ocho puestos entre 2008 y 2013; Brasil ganó una casilla y pasó del puesto 80 al 79; Venezuela, que retrocedió una posición, ahora está en la 67; Argentina mantuvo su posición 49 y hace parte del grupo de países con muy alto desarrollo humano, y Chile, el mejor posicionado en la región, está en el puesto 41, luego de haber perdido un lugar.

Colombia, entre tanto, entre 2008 y 2013 descendió dos lugares, lo que se debe en gran medida a las profundas desigualdades que imperan en el país. “En desigualdad, que es uno de los

componentes del índice, Colombia disminuyó en un 26 por ciento”. Adicionalmente la desigualdad persiste. “Con el coeficiente de Gini, los avances han sido lentos”. Este coeficiente se mide en una escala de 0 a 100, y entre más cerca de 100 esté hay más desigualdad. El último el dato para Colombia es de 53,9 (El tiempo, 2014).

Organizacional/Administrativo: Colombia es un estado social de derecho, organizado en forma de república unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista. Está organizada políticamente en 32 Departamentos descentralizados y un Distrito capital. La capital de la república es Bogotá D. C.

La Constitución Política de 1991 determina todas las normas, derechos y deberes de los colombianos y de las ramas del poder público. La constitución política de Colombia ordena el poder público en tres ramas: ejecutiva, legislativa y judicial. De esta manera se busca evitar la concentración del poder. Cada rama cumple diferentes funciones y actúa de forma independiente pero armónica según la constitución (Cortes, 2006)

- Rama Legislativa: Se encarga de crear las leyes, también posee el atributo de modificar las ya existentes. Está representada por el Congreso de la República.
- Rama Ejecutiva: Tiene a su cargo hacer cumplir la Constitución y las leyes. Sus representantes son el presidente, el vicepresidente, los ministros, los gobernantes, los alcaldes y los jefes de los Departamentos administrativos.
- Rama Judicial: Se encarga de administrar la justicia y resolver los conflictos de la población colombiana, o entre estos y el Estado. Sus representantes son la Corte Suprema de Justicia, la Corte Constitucional, el Consejo de Estado, el Consejo Superior de la Judicatura, los tribunales y los jueces.

El gobierno colombiano está presidido por el Presidente de la República y hacen parte de éste la Vicepresidencia, los Ministerios y los Departamentos Administrativos. El gobierno es el encargado de crear y desarrollar políticas que lleven al país a un mejor desarrollo.

Fuerzas Armadas/Militar: Debido al conflicto armado interno en Colombia, las instituciones de defensa y seguridad se mantienen activas en combate. Las labores de defensa de Colombia recaen en el poder ejecutivo con el Presidente de Colombia como Comandante en jefe, quien delega sus funciones al Ministerio de Defensa, contando con las Fuerzas Militares de Colombia y la Policía Nacional de Colombia para labores de defensa y seguridad (Ministerio de defensa Nacional, 2013) .

Por otra parte, el Departamento Administrativo de Seguridad (DAS) fue la principal agencia de inteligencia de Colombia entre 1960 y octubre de 2011 y tenía la autonomía y atributos propios de cualquiera de los ministerios que forman parte del gobierno.

Las Fuerzas Militares de Colombia, cuentan con un pie de fuerza pública de más de 500.000 efectivos, incluyendo, oficiales, suboficiales, cadetes o alumnos, soldados y civiles. De acuerdo a la constitución y la ley, las Fuerzas Militares de Colombia tienen el monopolio de la coacción, están conformadas por el ejército, la armada y la fuerza aérea, coordinando también las fuerzas de tarea conjunta (Dirección de Estudios Estratégicos, 2014).

El Ejército Nacional de Colombia cuenta con ocho divisiones, así como también unidades especializadas y escuelas de formación.⁹¹ Mantiene un pie de fuerza pública de más de 300.000 efectivos (en 2013).

La Armada Nacional ejerce presencia y soberanía sobre el mar Caribe, el océano Pacífico, las arterias fluviales y diferentes jurisdicciones terrestres con el propósito de mantener la integridad territorial y el orden constitucional. La Brigada Fluvial, con sus seis Batallones

Fluviales y con el apoyo del componente naval, cumple la misión de ejercer el control fluvial de los principales ríos navegables del territorio colombiano.

La Fuerza Aérea de Colombia cuenta con seis comandos aéreos de combate (CACOM), un Comando Aéreo de Transporte Militar (CATAM) y un Comando Aéreo de Mantenimiento (CAMAN), que operan en todo el territorio colombiano, además del Grupo Aéreo del Caribe (GACAR).

La Policía Nacional es la fuerza policial que opera en todo el territorio nacional, cuenta con más de 250.000 uniformados y es la encargada de mantener y garantizar el orden público interno de la Nación. El presupuesto para el 2014 buscar garantizar la financiación para fortalecer la política integral de defensa y seguridad en todos los rincones del país, para este año la asignación fue de \$27.9 billones, de los cuales \$25.5 billones son para funcionamiento y \$2.4 billones para inversión.



Figura 5. Evolución del Gasto Sector Defensa y Policía.

Tomado de “Presupuesto General de la Nación 2014”, por Ministerio de hacienda, 2014.

Recuperado de <http://es.slideshare.net/MinHacienda/presupuesto-general-de-la-nacin-2015-detalle-al-congreso>

Principios Cardinales

Según Hartmann (1978) son cuatro principios los que se deben tener en cuenta para que una nación alcance sus objetivos:

Influencia de Terceras Partes: Los Estados Unidos es un socio tradicional y estratégico para Colombia. Además de la excelente relación política y de cooperación, en términos comerciales, las exportaciones a ese país representan más de una tercera parte de la oferta exportadora al mundo, con el 38% y adicionalmente ha abastecido al país del 38% de los bienes importados durante los últimos 20 años (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la Republica de Colombia, 2012). Además Estados Unidos es la fuente más importante de capital de riesgo y crédito tanto para el sector público como el privado, también se tienen problemas compartidos como el terrorismo y el narcotráfico a través de lo cual se han logrado forjar estrechos vínculos con congresistas americanos lo que mantiene los niveles de ayuda del gobierno americano hacia al colombiano.

También tienen influencia los países vecinos como Venezuela, Perú, Ecuador, Brasil, Panamá, por su proximidad territorial y por ser destino/origen natural para las exportaciones/importaciones desde y hacia Colombia. Colombia viene avanzando en la internacionalización de su economía: el objetivo primordial de esta política es aumentar y diversificar el comercio exterior de bienes y servicios y los flujos de inversión extranjera directa.

Colombia pasó de tener en 2002 dos acuerdos comerciales profundos vigentes — CAN y G-3 — con cinco socios comerciales (Venezuela, Ecuador, Perú, Bolivia y México), a un total de nueve acuerdos vigentes a 15 de marzo de 2013, con 17 socios comerciales: Perú, Ecuador, Bolivia, Venezuela, México, Paraguay, Uruguay, Argentina, Brasil, Chile, Honduras, Guatemala, El Salvador, Suiza, Liechtenstein, Canadá y Estados Unidos.

Colombia fue elegida miembro del consejo de seguridad de Naciones Unidas, ocupó la secretaria general de Unasur y la presidencia pro tempore de la Comunidad Andina de Naciones participa en la creación de la Alianza del Pacífico con Chile, Perú y México siendo este uno de los procesos de integración más destacados actualmente, también está en marcha un proyecto de interconexión eléctrica con Chile, Ecuador y Perú (Presidencia, 2012)

Lazos Pasados y Presentes: Colombia y sus vecinos enfrentan una situación bastante compleja. A la crisis interna de cada país se suman los problemas en las zonas fronterizas compartidas, derivados de la confrontación y conflictos internos en la región colombiana, de las interacciones que con ella establecen sectores de los países colindantes y de los intercambios ilegales. Se suma, también, el aprovechamiento que hace Estados Unidos de las crisis colombiana en particular y tensiones bilaterales para hacer avanzar su interés estratégico de transformar la región andina de área de su influencia en perímetro de su seguridad, como por ejemplo la situación que se presentó entre el gobierno de Álvaro Uribe en Colombia vs Hugo Chávez en Venezuela que de un conflicto fronterizo pasó a ser un conflicto personal que se dio directamente entre los mandatarios (Ardila, 2009).

Ahora con el inicio del mandato de Juan Manuel Santos se da un giro excéntrico y muy visible en lo que respecta a las relaciones con los países vecinos, se abren las puertas del diálogo con todos los vecinos regionales, en especial con los que se mantenían fuertes tensiones, es decir, con Venezuela y Ecuador. Este nuevo mandato ha procurado generar relaciones basadas en la cordialidad, el diálogo y la prosperidad para ambos países, se pasó de una relación entre mandatarios y disputas personales a relaciones realmente políticas y establecidas correctamente con el fin de generar un desarrollo y un crecimiento económico visible.

A nivel general con el resto de los vecinos, la diplomacia ciudadana se realiza principalmente entre empresarios, cámaras de comercio, como también centros académicos y ONG. Para los primeros, el comercio y la inversión, sobre todo con Venezuela y Ecuador, resultan prioritarios por ser economías muy complementarias y con balanzas de superávit para nuestro país.

Contra-balance del Interés: Uno de los factores que ha incidido en la generación de disputas diplomáticas y conflictos entre diversos países latinoamericanos ha sido la tardía demarcación de aguas marinas y submarinas. En el caso de Colombia, sus fronteras marítimas fueron reguladas a partir de tratados bilaterales suscritos, fundamentalmente, en las décadas de 1970 y 1980. Esta situación se complementa con la no ratificación de la Convemar tanto por Colombia como por parte de otros estados vecinos y con el surgimiento de diferendos limítrofes que han llevado, en algunos casos, a escenarios de confrontación y procesos internacionales.

Conservación de los Enemigos: Es prudente manejar un número de enemigos que haga mantener las capacidades del país para enfrentarlos. El principal enemigo actual de Colombia es Nicaragua, por su altercado por las islas San Andrés y Providencia pues están cerca de su territorio. Este interés también ha involucrado a terceros países, tales como Venezuela que se ha ofrecido a ayudar a Nicaragua a patrullar dichas aguas, Costa Rica también se ha involucrado y ha hecho ejercicios navales con la Armada de Colombia.

Influencia del Análisis en el Departamento de Santander

Las fortalezas y debilidades determinadas en el análisis del potencial nacional, así como las oportunidades y amenazas, resultantes del análisis de los principios cardinales, influyen en el Departamento de Santander de la siguiente forma:

La ubicación geográfica, las riquezas en recursos naturales, la variedad de paisajes, el crecimiento económico y la buena imagen del país atraen a los inversionistas y turistas extranjeros, y es una oportunidad para el desarrollo de sectores como turismo en el Departamento de Santander.

Colombia se perfila como uno de los países emergentes más activos, no sólo como mercado de materias primas, sino como exportador neto de productos industriales con valor agregado, situación que impacta positivamente a la economía interna del Departamento, generando nuevas oportunidades de negocios y el incremento en la participación de las exportaciones totales del País.

La iniciación del TLC con la UE y la firma de otros tratados comerciales podrán ayudar a dinamizar la economía hacia los mercados asiáticos, lo que podría influenciar positivamente a la economía del Departamento. La competencia de los países latinoamericanos por la atracción de las inversiones podría afectar el interés de los inversionistas extranjeras en Colombia, e influir en la ejecución de los proyectos de inversión en el Departamento de Santander.

La principal fortaleza del país está en la inversión extranjera directa, esta obedece al atractivo mundial actual del petróleo y la minería, sobre los cuales se debe tener el mayor cuidado posible debido a que es una inversión que no es sostenible en el largo plazo, al igual ocurre con la economía del Departamento, la cual depende en un porcentaje muy alto de los ingresos generados por esta industria.

El comercio bilateral de Colombia con Venezuela que era el mayor motor dinamizador de las exportaciones hasta hace 4 años, se vio afectado por todas las dificultades ya conocidas en las relaciones con ese país, y hasta el momento no se aprecian nuevos destinos que hayan logrado sustituir las compras efectuadas por el vecino país, especialmente en productos agrícolas e

industriales, resultados negativos que se pueden observar en la dinámica comercial del Departamento.

Si el gobierno nacional continúa con las inversiones en infraestructura, podría ser beneficioso para la salida de productos de la región, pues son evidentes los problemas en materia de malla vial, lo que dificulta el acceso a los principales puertos marítimos del país a costos económicos.

3.2 Análisis Competitivo del País

Según los resultados reportados en el reporte global de competitividad (2014), la calificación obtenida por Colombia en el Índice Global de Competitividad (IGC) mejoró al pasar de 4.19 a 4.23. Con este resultado, Colombia se ubicó en el puesto 66 entre 144 economías, mientras que el año anterior el país había ocupado la posición 69 entre 148 países. En relación con el conjunto de economías analizadas por el FEM, este año disminuyó en cuatro el número de países estudiados frente al ejercicio del año anterior y la posición relativa —es decir, el porcentaje de países superados—, alcanzada por Colombia en 2014 registra un leve repunte que la lleva a ubicarse en su mejor nivel de los últimos ocho años y se mantiene la tendencia a la recuperación desde el descenso presentado en el año 2008 (Ver Figura 6).



Figura 6. Evolución de la Posición de Colombia IGC.

Tomado de “Posición relativa: porcentaje de países superados por Colombia en el escalafón” por Foro económico Mundial (FEM), 2014. Recuperado de

<https://pwh.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=-e-XwA2OESM%3D&tabid=1284>

En este último reporte, Colombia obtiene un desempeño sobresaliente del ambiente macroeconómico, por su estabilidad, pero queda rezagado por la débil calidad de las instituciones. El escalafón global sigue estando encabezado por Suiza, seguida por Singapur, el tercer puesto le corresponde a Estados Unidos, que en el 2013 estaba en el quinto lugar.

Según Porter (1990), la ventaja competitiva de las naciones es el resultado de cuatro avanzados factores y actividades ligadas entre si y depende de la capacidad de cada una de las industrias para innovar y mejorar; estos atributos conforman el diamante de la ventaja nacional, los cuales se desarrollaran a continuación.

3.2.1 Condiciones de los Factores

Según el estudio de la Cámara de Comercio de Bogotá (1994) se plantea que: Colombia es un país que cuenta con una dotación de recursos naturales, gente trabajadora y localización estratégica, que le permiten estar bien posicionado para competir en el siglo XXI. Después de años de iniciado el proceso de apertura, sin embargo, es cada vez más claro que aún existen problemas fundamentales en el medio ambiente competitivo

Colombiano que deben ser resueltos de manera decidida y oportuna. Colombia necesita diversificar aún más su base exportadora, desarrollar el recurso humano avanzado, superar sus deficiencias de infraestructura y mejorar sus condiciones internas para atraer la inversión extranjera directa. Pero quizás lo más importante será el desarrollo de una actitud más agresiva hacia el aprendizaje y la modernización institucional como mecanismos de defensa (p. 17)

En cuanto a logística e infraestructura, las carreteras no son tan buenas y las regiones las necesitan para comercializar sus productos y servicios. Colombia tiene unas pésimas clasificaciones a escala internacional, que deben ser mejoradas. Por ejemplo, en la del Banco Mundial Colombia ocupa el lugar 70 entre 74 respecto a comercio a través de fronteras, y similares posiciones en pago de impuestos, PIB per cápita, etc. Ahí definitivamente hay espacio para crecer.

3.2.2 Condiciones de la Demanda

La economía colombiana alcanzó una tasa de crecimiento del 4.0% en 2013, gracias al impulso de la demanda interna. Después de la contracción del crecimiento del sector industrial y de un menor dinamismo del sector minero debido a problemas laborales y ambientales a inicios del año, el gobierno puso en marcha a partir de abril un conjunto de políticas contra cíclicas para estimular la reactivación económica, a través de medidas cambiarias, tributarias y sectoriales, a las que se sumó el mayor ritmo de ejecución de los programas gubernamentales emblemáticos de vivienda y obras viales. (ANDI, 2013).

La fortaleza de la economía colombiana se fundamenta en importantes transformaciones en lo Económico, político y social. Cambios que el país puede mostrar con cifras contundentes. Es un país cuyo PIB aumentó de menos de US\$100,000 millones en el 2000, a más de US\$380,000 millones en la actualidad; de un PIB per cápita del orden de US\$8,000, cuando a

principios de la década era de US\$2,000; con un comercio exterior que se multiplicó por seis y que actualmente bordea US\$120,000 millones. (ANDI, 2013).

La compañía financiera Bancolombia pronosticó que este año 2014, la economía colombiana crecerá 4.4% y en el próximo año ese crecimiento alcanzaría el 4.5%. Según el análisis de Bancolombia, “la expansión de la demanda interna, una recuperación global más sostenida, mejores precios de las materias primas, la reducción de la divergencia en el desempeño de los sectores productivos y una ejecución del gasto público podrían acelerar el crecimiento hasta 4.6 %”. Estas proyecciones se basan en el buen desempeño de la demanda interna, impulsada por el consumo de las familias y del Gobierno, así como una aceleración de la inversión, la cual se beneficiará por una recuperación en la inversión privada en la segunda mitad del año” (Bancolombia, 2014).

3.2.3 Estrategia, Estructura y Rivalidad en las Empresas

Mientras muchos afirman que Colombia es un país en desarrollo que no tiene los recursos para incrementar la demanda, se considera que las estrategias correctas pueden impulsar la demanda interna y al mismo tiempo preparar a las empresas para que estén en mejores condiciones de competir internacionalmente. Un ejemplo es el sector de bienes de capital en donde las posibilidades de las políticas estatales no se utilizan como una fuerza que impulse el cambio, debido a que las políticas y los procesos propuestos no son claros. Además, el amplio poder de compra que tiene el gobierno colombiano para obtener productos a los más bajos precios posibles, crean pocos incentivos para que las empresas colombianas inviertan en mejorar la calidad de sus productos.

3.2.4 Sectores Relacionados y de Apoyo

Al momento de incursionar en mercados sofisticados, con productos de calidad es imprescindible la generación de valor agregado, dejar de lado las tradicionales fuentes de ventaja

competitiva y entender la situación de los mercados globales, ya que es imposible competir si no se cuenta con una calidad de categoría mundial en el ambiente interno.

La concepción que se tiene en Colombia sobre la competitividad, como se señaló, ha limitado el desarrollo de sectores fuertes. La relación comprador y vendedor en la mayoría de los sectores, se caracteriza por el antagonismo y por la reserva de la información. Ejemplos de éstos son numerosos en el país: La relación entre los textileros y los confeccionistas, que tradicionalmente no ha sido cooperativa, o la relación entre los mataderos, las curtiembres y los productores en el sector de cueros, los cuales desaprovecharon las posibilidades que tenían de avanzar hacia la innovación.

Las debilidades de los sectores productivos en Colombia obedecen en parte al resultado de esta relación y en parte a las realidades que impuso la política de sustitución de importaciones que limitaron el crecimiento de un sistema industrial saludable. La conformación de “Clústeres y apuestas productivas”, es una prioridad crítica para la competitividad de Colombia en el futuro.

Actualmente en Colombia existe un convenio de cooperación suscrito en 2013 entre el Consejo Privado de Competitividad (CPC) y el Banco de Comercio Exterior (BANCOLDEX) a través de su unidad de Desarrollo e Innovación (INNpuls), creado con el fin de apalancar el proceso de transformación productiva del país desde las regiones a través de la construcción de una red de clústeres. Colombia ha realizado los que quizás son los esfuerzos más importantes en su historia en materia de desarrollo de clústeres y trabajo sobre apuestas productivas desde el nivel local. La Red Clúster Colombia busca ser, precisamente, un catalizador de estos esfuerzos a través de la articulación de todos los actores que vienen implementando, o potencialmente lleguen a implementar, este tipo de trabajo (Red Cluster Colombia, 2013).

3.2.5 Influencia del Análisis en el Departamento de Santander

El Departamento de Santander cuenta con una dotación de recursos naturales, gente trabajadora y localización estratégica, que le permiten estar bien posicionada para poder competir a nivel nacional e internacional. Al respecto, hay que aprovechar adecuadamente los recursos productivos que se tienen y mirar hacia los mercados internacionales, con aquellos bienes y servicios en los cuales se pueden tener ventajas comparativas para agregarles valor y transformarlos en ventajas competitivas.

Su variada geografía, conformada por pisos térmicos que van desde los 100 hasta los 4.000 msnm y temperaturas en el rango comprendido entre los 9°C y los 32°C, y su importante red hidrográfica, que incluye la cuenca del Río Grande del Magdalena, ofrecen una amplia oferta ambiental y de ecosistemas, alternativas importantes para diversos sectores económicos, como el turismo, logística, energía, gas, entre otros para la competitividad.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Cepal, emitió el Escalafón de Competitividad de los Departamentos en Colombia para el periodo 2012-2013. De este informe se desprende un promedio en el que Santander se ubica como el cuarto Departamento con mayor índice de competitividad, con un indicador de 68,9 sobre un máximo de 100.

La siguiente Figura 7 muestra el diamante de competitividad de Santander. Un signo (+) muestra las ventajas y un signo (-) las desventajas competitivas. Se puede observar que existe fortaleza en la calidad y cobertura de la educación superior, en la disponibilidad de profesionales en ingeniería, en acceso a internet, en la buena calidad de vida y el bajo costo de la misma, en la presencia de una fuerte institucional, en la localización respecto a la conectividad de transporte y a la cercanía de un mercado importante como lo es Venezuela, también se reconocen debilidades. Las más protuberantes son la poca apertura hacia el comercio exterior, las

deficiencias en infraestructura, un pobre contexto para la innovación, baja inversión en investigación y ausencia de esfuerzos estructurados para comercializar en la región.

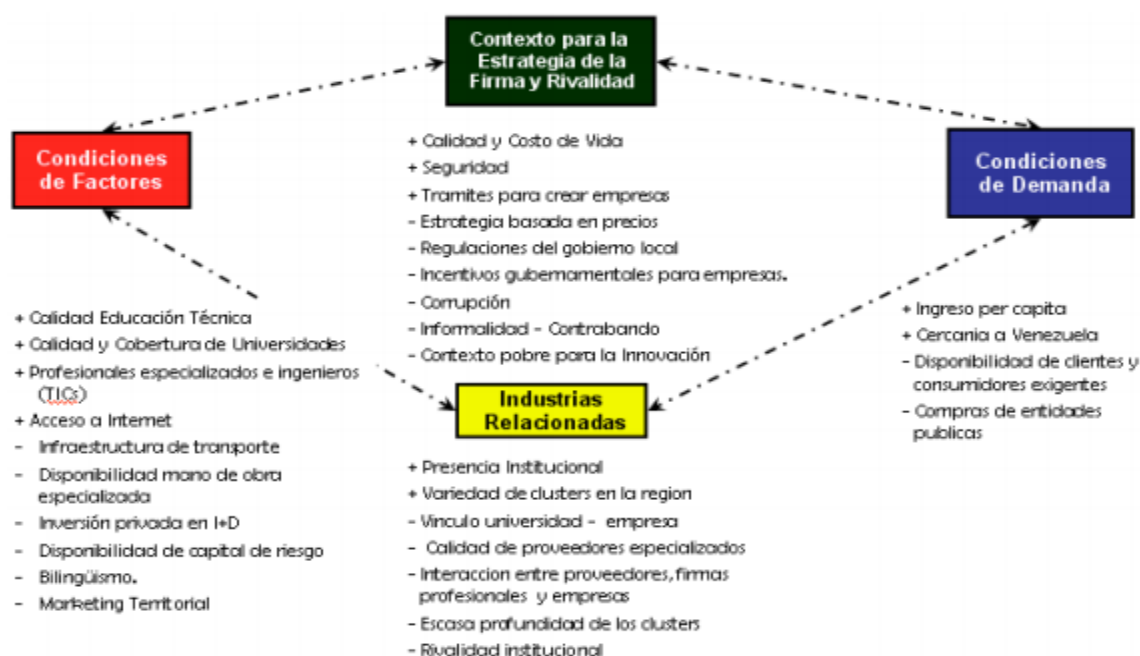


Figura 7. Diamante de Porter: Departamento de Santander.
Tomado de “Plan regional de competitividad de Santander”, por Comisión Regional de competitividad, 2008. Recuperado de file:///C:/Users/User.User-PC/Downloads/Santander_Informe_Final_PRC.pdf

Para hacer del Departamento de Santander deciden liderar desde varios frentes una nueva iniciativa de competitividad, Santander Competitivo, es una instancia promovida y financiada desde el sector privado que ha logrado aglutinar a los distintos actores claves de la región para trabajar articulada y armoniosamente en la construcción de un Departamento más competitivo, donde la prosperidad se irradie a todos sus habitantes.

En los próximos 24 años Santander trabajará arduamente para que sus ciudadanos gocen de una óptima calidad de vida y de un mejor ingreso per cápita, todo esto basado en el dinamismo de su economía, consolidando sectores productivos respetuosos del medio ambiente,

con un alto nivel de innovación, con productos y servicios de valor agregado y no de sectores tradicionales como usualmente se ha hecho. El mejoramiento del ambiente de negocios del Departamento fue una de las características consideradas vitales, así como la inversión local y extranjera y el desarrollo integral y equitativo de la región.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

En la formulación de la planeación estratégica de las organizaciones el análisis del entorno permite la identificación de oportunidades y amenazas, las cuales, junto con las debilidades y fortalezas, constituyen los elementos básicos para la formulación de estrategias.

El análisis PESTE (estudio de las variables Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas) contribuye positivamente al reconocimiento del macroentorno que afecta el desarrollo de la Asociación y de sus públicos de interés (afiliados, entidades de apoyo, otros actores del sistema educativo, productivo, financiero, etc.).

3.3.1 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales

Colombia cuenta con una de las tradiciones democráticas más perdurables de la región, desde 1886, Colombia ha tenido solos dos cartas constitucionales: la presente Constitución de 1991 reemplazó la de 1886, permitiendo ciertas libertades a la población que han sostenido estable el sistema gubernamental. De igual forma, fomenta la adopción de fórmulas de descentralización, como la votación popular para alcaldes y gobernadores, gracias a las cuales Colombia transita de un estado centralista a uno descentralizado. Otros países de la región tienen una inestabilidad política con golpes de estado, o cambios políticos de derecha a izquierda o viceversa con cierta frecuencia, lo que desestabiliza el manejo económico y crea desconfianza entre los grandes inversionistas extranjeros.

Dentro de los aspectos relevantes para el desarrollo institucional esta: la gobernabilidad, estabilidad política, imperio de la ley, derechos de propiedad y cumplimiento de contratos,

estabilidad normativa y marco regulatorio, transparencia y corrupción y eficiencia de la administración y el gasto público.

Para lograr el fortalecimiento institucional se incluye dentro del plan de desarrollo nacional, el pilar del buen gobierno, participación ciudadana y lucha contra la corrupción, mecanismo con el cual se busca reforzar la importancia de la transparencia en las entidades públicas, con formas efectivas de rendición de cuentas y control social, mejorar y potencializar el uso de los mecanismos de participación ciudadana y estrategias directas de lucha contra la corrupción, esto con el único fin de conseguir la prosperidad del país.

Según el banco mundial, en un análisis sobre aspectos institucionales especialmente relevantes para el desarrollo económico en 147 países, señala a Colombia como el segundo país en introducir el mayor número de reformas que apoyan la competitividad. Esta calificación es el resultado de las reformas implementadas durante el 2000 al 2004 entre las que se destaca la reforma laboral (Ley 789 del 2002), las reformas tributarias (Ley 788 del 2002 y Ley 863 del 2003) y el decreto 2170 para hacer más eficiente y transparente la contratación pública.

Unos de los grandes problemas que afronta el gobierno es la corrupción y por ende debe adoptarlo como política de estado, esta práctica se ha convertido en uno de los flagelos del país. Todos los entes estatales están contaminados por esta práctica social que impide que los recursos del estado se inviertan correctamente y en su totalidad para lo que fueron destinados originalmente. A nivel internacional, Colombia ha recuperado su status de país respetuoso de las leyes y ha mejorado su relación con algunos países vecinos, especialmente con Venezuela y Ecuador y el actual mandatario, ha logrado posesionarse como un líder en la región.

Estudios de la FEM (foro económico mundial) y el banco Mundial (2014) identifican la corrupción, la inestabilidad política, el funcionamiento de la burocracia, la seguridad y las

ineficiencias regulatorias entre los aspectos institucionales que afectan de una manera más negativa el ambiente de negocios en Colombia.

3.3.2 Fuerzas Económicas y Financieras

Para abarcar los diferentes factores económicos, se hará un breve análisis que contemple en primer lugar el estado de la economía mundial, luego revisar la posición económica actual de Colombia, las perspectivas de crecimiento futuro, los sectores impulsores del crecimiento y finalmente la apertura económica del País.

La economía mundial tuvo un crecimiento moderado de apenas un 2.1% en 2013. Mientras la mayoría de las economías desarrolladas continuaron enfrentándose con el desafío de implementar políticas fiscales y monetarias adecuadas para enfrentar las secuelas de la crisis financiera, varias economías emergentes, que ya tuvieron una desaceleración importante en los últimos dos años, hallaron nuevas turbulencias tanto domesticas como internacionales en 2013.

Sin embargo, algunos síntomas positivos han emergido recientemente. La zona euro finalmente ha salido de una prolongada recesión y el producto interno bruto (PIB) comenzó nuevamente a crecer; la economía de los Estados Unidos de América continúa recuperándose; y algunas grandes economías emergentes, incluyendo China, parecen haber evitado una desaceleración mayor e incluso podrían fortalecer su crecimiento. El producto interno bruto mundial (PBM) se espera crezca en un 3.0% y un 3.4% en 2014 y 2015 respectivamente (Organización de las Naciones Unidas, 2014).

De acuerdo a los estudios realizados por el Grupo Bancolombia (2013) de las proyecciones económicas a mediano plazo del País, registran un potencial de crecimiento moderado. Ante ello, las reformas estructurales y la solución al conflicto armado son las respuestas adecuadas.

A pesar de la tendencia de recuperación que se espera para el 2014, al expandir el alcance de dichas proyecciones hacia el mediano plazo, se encuentra un motivo de preocupación.

Basados en un análisis estadístico, se identificó el componente tendencial del crecimiento para Colombia. Usualmente este se asocia con la tasa a la cual tiende a expandirse la economía haciendo uso eficiente de su potencial productivo y con un ambiente inflacionario estable. Como se aprecia en la Figura 8, el crecimiento tendencial presentó una expansión acelerada a principios de la década pasada, y posteriormente se estabilizó alrededor de 4.5%. A partir de ese punto se presenta una leve desaceleración, hasta reducirse a una tasa cercana al 4.25%. (Bancolombia, 2013)

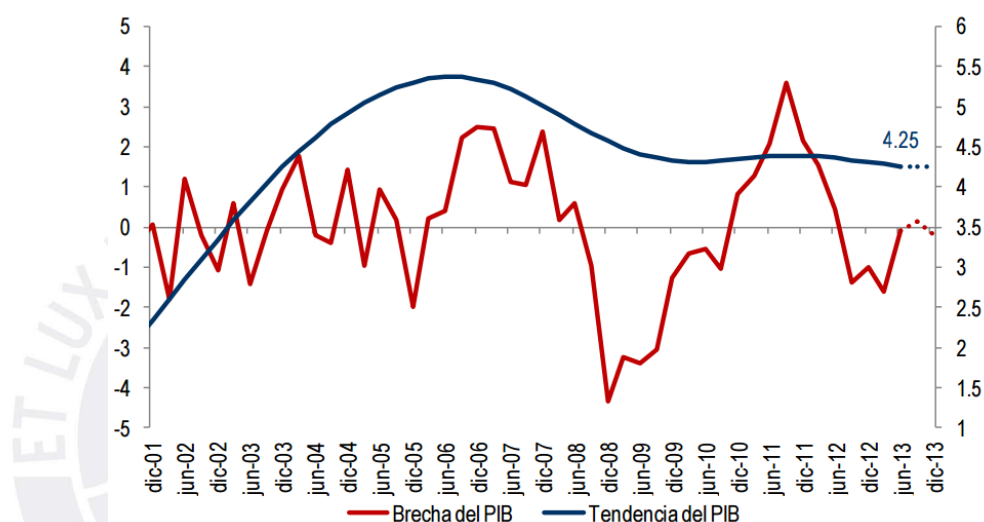


Figura 8. Tendencia y Brecha del PIB de Colombia.

Tomado de “Informe anual de proyecciones económicas”, por Bancolombia, 2014. Recuperado de <http://investigaciones.bancolombia.com/inveconomicas/sid/30255/20130102908421584.pdf>

Como resultado de ello, el crecimiento promedio se reduce de 4.8% en el período entre 2005 y 2012 a un estimado de 4.3% entre 2013 y 2019 (ver Figura 9).

La desaceleración estructural responde a múltiples factores. Entre ellos son de resaltar los siguientes:

- La moderación en el crecimiento global, que ha promovido una menor expansión de la demanda externa y un debilitamiento de los términos de intercambio.

- Los problemas de competitividad del sector productivo, causados entre otros por los altos costos de transporte (asociados a las deficiencias en infraestructura vial y en logística) y de la energía, así como la apreciación de la tasa de cambio real, que ha afectado a los sectores transables de la economía.
- La caída en la productividad laboral observada en varios sectores en los últimos años. Este fenómeno está relacionado con fallas en el sistema educativo, como las bajas tasas de acceso a la educación terciaria y las deficiencias en calidad de la formación, que se reflejan en una pobre acumulación de capital humano.
- La necesidad de adelantar reformas estructurales que le permitan al país enfocarse en actividades productivas que generen mayor valor agregado, y que complementen el dinamismo de sectores como la minería y la construcción.

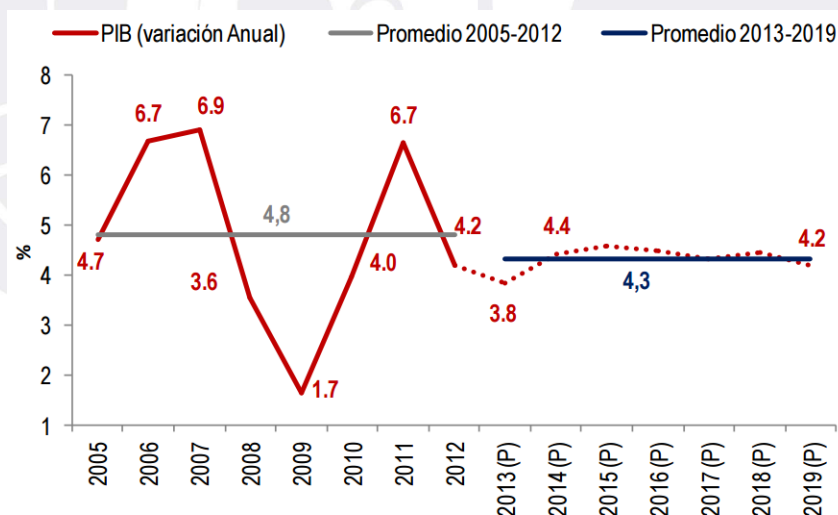


Figura 9. Crecimiento del PIB en el Mediano Plazo.

Tomado de “Informe anual de proyecciones económicas”, por Bancolombia, 2014. Recuperado de <http://investigaciones.bancolombia.com/inveconomicas/sid/30255/20130102908421584.pdf>

El fin del conflicto armado generaría un aumento en el crecimiento potencial. Se ha encontrado que existe una relación estrecha entre el nivel de intensidad del conflicto y el

crecimiento de la economía en Colombia (ver Figura 10). En general, estos dos fenómenos tienen doble causalidad: un mejor desempeño económico contribuye a reducir algunos factores causantes del conflicto (tales como las brechas sociales). A su vez, una menor incidencia de acciones armadas mejora la confianza de los agentes económicos y promueve la inversión. Por lo tanto, los cálculos sugieren que una reducción en el conflicto que resulte por la firma de un acuerdo de paz produciría un incremento permanente del crecimiento de 0,6% anual (Saavedra, 2013).

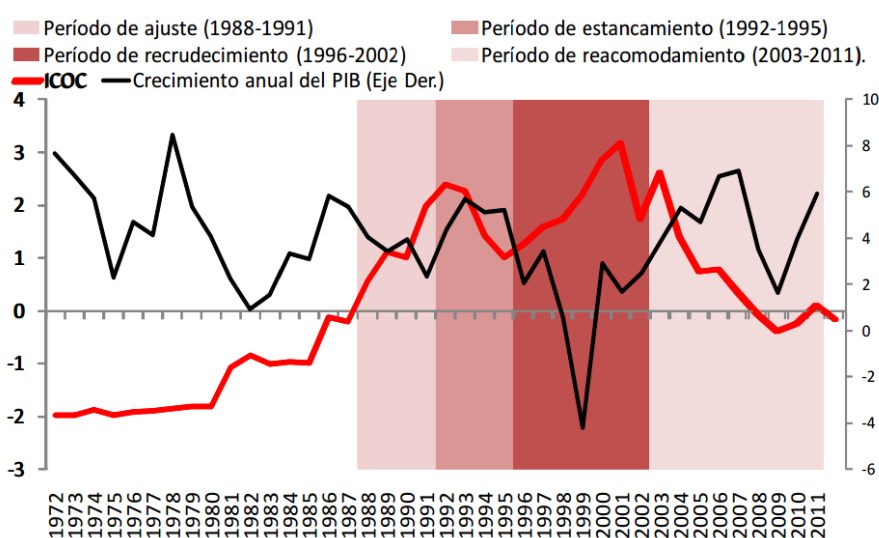


Figura 10. Índice del Conflicto (ICOC) y Crecimiento Económico en Colombia.
 Tomado de “2014: El año en que se llenara el vaso de la economía colombiana”. Por Grupo Bancolombia-DANE, 2014. Recuperado de <http://investigaciones.bancolombia.com/inveconomicas/sid/30255/20130102908421584.pdf>

Entrando a revisar el impulso de los diferentes sectores dentro de la economía (Figura 11), el país está liderado por el sector de la construcción como principal jalonador de la actividad productiva. La industria y la minería se contrajeron, la agricultura, servicios de energía, gas y agua crecieron a una tasa inferior al promedio de la economía. La construcción, impuestos, servicios financieros y no financieros, comercio y transporte aumentaron por encima

del 4.3%. Industria y minería, en terreno negativo. Resulta muy importante destacar que en el 2T14 la industria se contrajo 1.4%, con lo que corrigió parte de la expansión del 1T14 (3.3%).

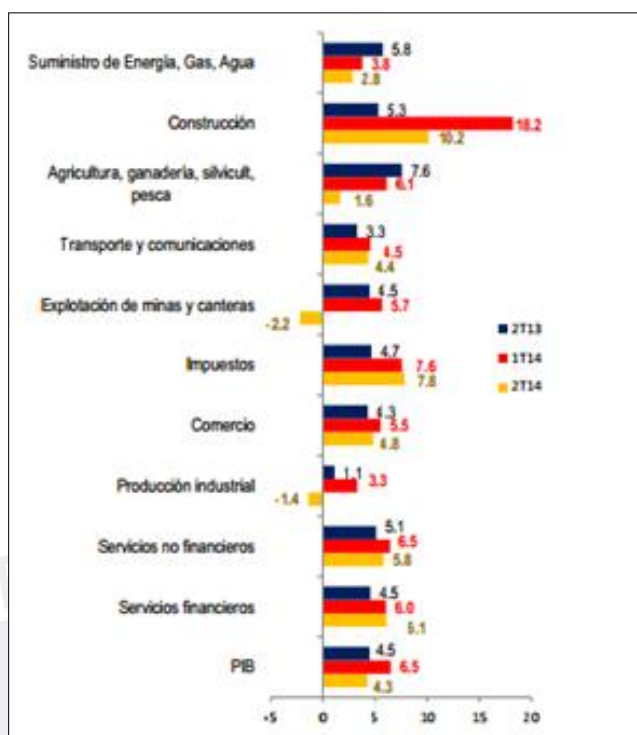


Figura 11. Crecimiento del PIB por ramas de la actividad económica.
Tomado de “Crecimiento del PIB por componentes de oferta (Var. % anual)”. Por DANE, 2014, Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim14.pdf

3.3.3 Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas

Colombia es un país en plena transformación demográfica, ambiental y cultural. La tasa de crecimiento de la población y la tasa de fecundidad relativamente altas le convierten en uno de los países de mayor desarrollo relativo de América Latina. La población económicamente activa tiende a aumentar progresivamente, de modo que crece la población joven que demanda servicios de educación y empleo. Otro fenómeno demográfico con gran importancia es la tendencia al envejecimiento de la población, o el crecimiento del número absoluto y la proporción de personas mayores de sesenta años, de lo cual se desprende la necesidad de crear infraestructuras de servicios de salud, educación, cultura y entretenimiento adecuadas a las

nuevas demandas, así como también una provisión mayor de seguridad social y bienestar. De otra parte, el patrón de la distribución regional de la población se mantiene constante pero sostenido. (Universidad del Valle, 2005).

La actividad productiva del país se mantiene concentrada en el llamado “Trapezio Andino” y las tendencias actuales muestran la conformación de un mapa con nuevas escalas de urbanización en el país. Ha aumentado el tamaño medio urbano y ha crecido la importancia de las ciudades intermedias y los centros subregionales, lo cual conlleva un mayor deterioro Ambiental y de los ecosistemas estratégicos, afectando fuertemente la dotación de recursos naturales de trascendental importancia geopolítica como la biodiversidad y el recurso hídrico (Universidad del Valle, 2005).

3.3.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicas

El aporte de la Ciencia, Tecnología e Innovación (CTeI) al desarrollo económico no está en duda, como tampoco lo está su papel de motor en una economía del conocimiento; una etapa del desarrollo que Colombia tendrá que alcanzar para crecer de forma sostenida. Los principales indicadores de Ctel señalan que Colombia no ha dado el salto contundente hacia una economía basada en el conocimiento y la innovación. La inversión en actividades relacionadas con ciencia, tecnología e innovación como porcentaje del PIB no ha crecido de manera significativa en la última década (Compite, 2013).

El país sigue sin consolidar una estrategia nacional en la materia. Si bien los recursos de regalías para CteI son un avance importante, los esfuerzos que realizan múltiples entidades, como Colciencias, Bancoldex, SENA, entre otras, se dan sin mayor articulación, lo que genera duplicidades y vacíos de instrumentos en la oferta institucional para el fomento de la CTeI.

Las cifras del Observatorio Nacional en Ciencia, Tecnología e Innovación, muestran que Santander participa marginalmente de los recursos que la nación destina para apoyar las actividades de Investigación y Desarrollo (I+D) y de Ciencia, Tecnología e Innovación (ACTI), en efecto, estas fueron en 2011 sólo del 2,4% y 1,8% respectivamente, porcentaje a todas luces inadecuados para una región que concentra la cuarta plataforma tecnológica del país y que tiene como objetivo territorial mejorar los niveles de innovación para ser competitiva.

3.3.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales

Colombia es considerada el segundo país más biodiverso y uno de los más ricos en cuanto a disponibilidad de agua en América Latina. Más de la mitad de su territorio está cubierto por bosques. La intensidad de emisiones de CO₂ de la economía es baja debido a la alta dependencia de la energía hidroeléctrica. Sin embargo, la intensidad de emisiones de gases de efecto invernadero es elevada en razón del alto nivel de emisiones provenientes de la actividad agropecuaria. El país ha registrado importantes avances en el mejoramiento del acceso a los servicios de agua, pero la contaminación atmosférica y la utilización de mercurio y otros productos químicos peligrosos tienen una gran incidencia en la salud humana y la economía (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2014).

En los últimos años se registró en Colombia un extraordinario crecimiento económico, aunque el país sigue siendo uno de los de mayor desigualdad del mundo. Las industrias extractivas, la ganadería extensiva, el tráfico vial y la urbanización se traducen en grandes presiones sobre la diversidad biológica y los ecosistemas. A su vez, el conflicto armado interno ha socavado el imperio de la ley, exacerbado una serie de presiones ambientales (principalmente como resultado de la minería ilegal, los cultivos ilícitos para la producción de drogas y la deforestación) y restringido tanto el acceso a las áreas protegidas como a la gestión de los

recursos naturales. Colombia es muy vulnerable al cambio climático. En el último decenio los fenómenos meteorológicos extremos aumentaron en frecuencia e intensidad.

De acuerdo con el Informe 2014 sobre el índice de desempeño ambiental, elaborado por las universidades de Yale y Columbia, y que es un referente en el mundo, Colombia ocupa el puesto 85 entre 178 países que son medidos en calidad del aire, saneamiento del agua, tratamiento de aguas residuales, agricultura, cubierta forestal, pesca, biodiversidad, energía e impactos en la salud.

El reciente informe ha pasado inadvertido mientras se acumulan los reclamos de organizaciones de derechos humanos, indígenas y afrocolombianas, ambientalistas y comunitarias, que denuncian la crisis ambiental en Colombia que se manifiesta en una alta tasa de deforestación, ocupación de áreas protegidas, alteraciones de los ecosistemas naturales como páramos y humedales, deterioro de los suelos, contaminación de las aguas y del aire.

Expertos afirman que se ha destruido más del 30% de la cobertura forestal nativa y se señalan entre las principales fuentes de contaminación de las aguas, los residuos de las actividades industriales, agropecuarias y de las explotaciones minera

Por las razones anteriores entre otras, uno de los objetivos del milenio es precisamente garantizar la sostenibilidad ambiental, por lo que el gobierno ha invertido recursos en los principales problemas ambientales del país: contaminación del agua, la biodiversidad y la conservación de los bosques (Ibáñez & Uribe, 2003) . Esta situación evidencia la no priorización e inequidad en la inversión pública ambiental.

Sin embargo, estas inversiones deberían estar más enfocadas hacia la solución de problemas que generan mayores costos, en términos de efectos en la comunidad, es decir en la salud, productividad y competitividad de la industria (Larsen, 2004).

Los costos ambientales generados para la sociedad en su conjunto superan los siete billones de pesos anuales y sus principales problemas ambientales causantes son: las malas prácticas de higiene y saneamiento, causantes de enfermedades digestivas especialmente en menores de edad (1,96 billones de pesos); los desastres, causados por los conflictos ambientales generados por la falta de planificación territorial (1,75 billones de pesos); la contaminación del aire en áreas urbanas, que puede causar bronquitis crónica, cáncer, asma, desórdenes respiratorios y aumentar la frecuencia de muertes prematuras (1,5 billones de pesos); y la degradación de suelos, causada por las malas prácticas y los sistemas agrícolas inapropiados (1,44 billones de pesos) (Lemoine, 2004).

Una buena parte de estos problemas, sobre todo la contaminación del aire, la degradación de los suelos y, en menor medida, los desastres, son causados o se ven acentuados por las actividades propias del sistema productivo del país y reflejan claramente la ausencia de políticas ambientales concertadas dirigidas a los sectores económicos y la generación de externalidades que no han sido internalizadas a través de los costos de los bienes y servicios que producen.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de evaluación de factores externos, permite analizar las variables externas más relevantes para el Departamento del Santander identificando así sus oportunidades para aprovecharlas, como también identificando sus amenazas para mitigarlas o reducir sus resultados.

Según D'Alessio (2012) esta matriz permite, a los estrategas, resumir y evaluar la siguiente información: política, gubernamental, y legal; económica y financiera; social, cultural, y demográfica; tecnología y científica; y ecológica y ambiental, que se da como resultado del análisis PESTE; para luego cuantificar estos resultados en la identificación de las oportunidades

y amenazas que ofrece el entorno. Las organizaciones deben responder a estos factores, tanto de manera ofensiva como defensiva. (p. 113)

Para la elaboración de la matriz MEFE, se enlistaron los factores clave para el éxito del Departamento de Santander extraídos de la evaluación externa realizada anteriormente. Estas posteriormente fueron clasificadas en oportunidades y amenazas, para así asignarles un peso relativo de importancia para el logro del éxito del Departamento en cuestión.

A continuación se presenta la matriz obtenida luego de ser discutida entre los integrantes del grupo intentando lograr la mayor objetividad con el fin de acercarse a la realidad. La matriz presenta dieciséis factores determinantes de éxito, compuesta por siete oportunidades y nueve amenazas. El valor obtenido de 2.66 indica que el entorno presenta oportunidades que ya se están aprovechando, se encuentra en un nivel de respuesta levemente por encima del promedio frente a las condiciones actuales y la coyuntura del país, pero a su vez existen oportunidades para tomar acciones con el fin de mitigar las amenazas presentes. Particularmente, se debe dar foco a las amenazas calificadas en uno y dos, ya que estas requieren atención en el plan estratégico, pues hasta el momento se ha tenido una respuesta pobre frente a dichas situaciones.

Tabla 10*Matriz MEFE del Departamento de Santander*

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Crecimiento económico del país.	0,1	4	0,4
2. Incremento de la inversión extranjera.	0,1	4	0,4
3. Fomento del turismo.	0,05	3	0,15
4. Posición y ubicación geográfica del país.	0,1	3	0,3
5. Proceso de firma de alrededor de 50 tratados de libre comercio.	0,08	3	0,24
6. Alta variedad de recursos naturales disponibles, biodiversidad.	0,05	2	0,1
7. Mercado interno dinámico (23ª población (país) más grande del mundo con creciente consumo privado.	0,03	2	0,06
Subtotal	0,51		1,65
Amenazas			
1. Calidad deficiente en Educación	0,08	3	0,24
2. Alto Nivel de Corrupción	0,1	1	0,01
3. Inseguridad e incremento delincuencia	0,09	1	0,09
4. Bajo nivel de infraestructura (vías)	0,06	4	0,24
5. Inequidad en la distribución del ingreso de la población (clases sociales extremas)	0,06	3	0,18
6. Contrabando e informalidad.	0,03	2	0,06
7. Bajo desarrollo y acceso a las comunicaciones y tecnología.	0,03	3	0,09
8. Poca cultura de reciclaje, y de manejo de desperdicios y desechos.	0,02	2	0,04
9. Bajo control de los recursos financieros en el sector de la salud.	0,02	3	0,06
Subtotal	0,49		1,01
Total	1,00		2,66

Nota: Valor: 4= Responde muy bien, 3=Responde bien, 2=Responde Promedio, 1=Responde mal

3.5 Departamento de Santander y sus Competidores

Actualmente Colombia cuenta con 32 Departamentos dirigidos y administrados por gobernadores quienes se encargan de crear, implementar y desarrollar el plan estratégico del Departamento para su continuo mejoramiento en los ámbitos social, económico, financiero, cultural, tecnológico, ecológico, político y legal. Así mismo, son los encargados de distribuir el

presupuesto asignado efectivamente y eficazmente en busca de una utilización óptima que genere valor para el Departamento y sus habitantes. Cada Departamento cuenta con Asamblea, quienes son los administradores de los recursos entregados por el gobierno.

La división territorial por Departamentos se estableció en Colombia bajo la Constitución de 1886 la cual consideró modificaciones al orden geográfico.

En las dos reformas constitucionales aprobadas durante la llamada Republica Liberal (1936 y 1945), se ratificó la división administrativa del país en Departamentos, intendencia y comisarias. Con la constitución de 1991 convirtió las intendencias y comisarías en Departamentos; el número de Departamentos se ubicó en 32. Así mismo, dicha constitución determinó la descentralización y la autonomía de las entidades territoriales (Aguilera, 2002).

En general, el concepto de competencia es un impulsor de mejora continua, no solo en las empresas o naciones, sino también en niveles inferiores como lo es el objeto de este trabajo, a nivel departamental.

Según Porter (2008), la competitividad de una nación depende de la capacidad de industria para innovar y mejorar. Se benefician de tener fuertes rivales nacionales, proveedores dinámicos en el país y clientes nacionales exigentes. Las diferencias de una nación en valores, cultura, estructuras económicas, instituciones e historia contribuyen al éxito competitivo. (p. 219).

El análisis del Departamento del Santander y sus competidores se hará bajo el modelo de Porter y sus cinco fuerzas competitivas: amenaza de nuevos entrantes, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, y rivalidad entre los competidores existentes (Porter, 2008).

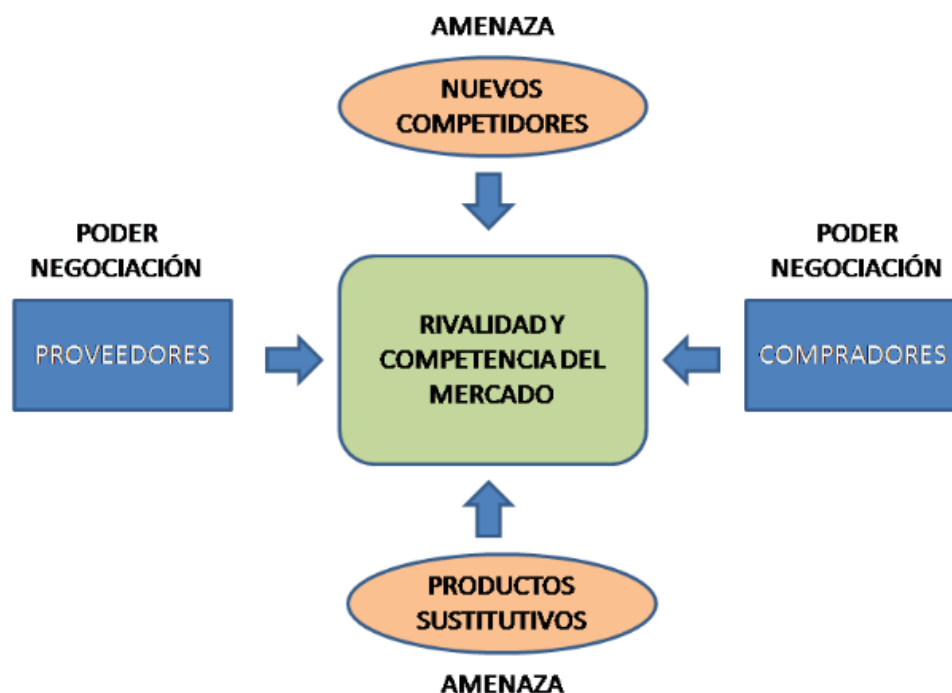


Figura 12. Modelo de las 5 fuerzas de Porter
 Tomado de GOPIXPIC, 2014, recuperado de
http://www.gopixpic.com/480/las-cinco-fuerzas-competitivas-de-porter/http:%7C%7Cshare*pdfonline*com%7Ca61cddd09e6a49fe8bdb9a02ed5bba1b%7CFRANQUICIA%20FINAL_images%7CFRANQUICIA%20FINAL56x1*jpg/

3.5.1 Poder de Negociación de los Proveedores

Los organismos públicos trabajan con una amplia base de proveedores que les permite trabajar por medio de licitaciones y subastas, obteniendo gran variedad de alternativas a precios bajos. Al ser la oferta tan extensa, el poder de negociación de los proveedores se reduce. En los diferentes Departamentos para tener control sobre el proveedor a la hora de su escogencia, se realiza una licitación por medio de un portal y se selecciona el que más se ajuste a las necesidades requeridas. Este debe ser aprobado previamente por la Asamblea del Departamento. Sin embargo, en Colombia existe un problema frente a dichas contrataciones, pues existe el famoso “Carrusel de la Contratación” que consiste en realizar fraude mediante la corrupción de los dirigentes de los Departamentos que aceptan dinero o comisiones a cambio de asignarles un proyecto o escogerlos como proveedores del Departamento. Si se considera este factor, el poder

de negociación de proveedores crecería y se haría fuerte. Mientras exista dicha corrupción, es posible incurrir en contrataciones no acordes a las necesidades presentadas o incurrir en mala calidad de productos que puede provocar el agotamiento de los recursos presupuestados para dicho fin, y por ende generar una mala calidad de vida a la población.

El Departamento de Santander es el principal productor de Colombia de azúcar, tabaco, cacao, limón, yuca entre otros. Así mismo, es un gran productor de pollos y huevos, como también cuenta con refinación de petróleo y sus derivados ubicado en Barrancabermeja, varias zonas para la explotación del oro y con hidroeléctricas como la del Río Sogamoso.

Proexport Colombia (2013), entidad encargada de la promoción comercial de las exportaciones, el turismo internacional y la inversión extranjera en Colombia, en su página web en la sección de información regional catalogó a Santander como el Departamento con el mayor crecimiento económico promedio anual entre 2000-2011, alcanzando un crecimiento del 4.4%, y con potencial en los sectores Agroindustria (avícola, ganadería, y cultivo de palma y tabaco), manufactura (cosméticos, farmacéuticos, metalmecánico, y sistema moda) y servicios (software, servicios TI, tecnologías de información y comunicaciones, contenidos digitales, infraestructura hotelera y turística, bienes y servicios hoteleros y de gas , y salud).

Es por esto que es clave que se creen alianzas y relaciones estrechas no sólo con los proveedores de los sectores de agricultura, minería y energía sino que también se debe pensar en aquellas actividades donde le Departamento tiene potencial para continuar con su desarrollo logrando eficiencias en costos y obteniendo productos de excelente calidad.

3.5.2 Poder de Negociación de los Compradores

El poder de negociación de los compradores es alto, de acuerdo a que existe una gran variedad en la oferta de productos y servicios del Departamento del Santander. El poder de

negociación dependerá de la calidad, la tecnología empleada, la variedad y el valor agregado que se genere a los compradores para que tomen su decisión final y elijan su adquisición. Los productores, comercializadores y prestadores de servicios ofrecen sus productos y servicios no solo a nivel local, sino también a nivel nacional y algunas veces internacional.

En la medida que haya bastante oferta se crea mayor competencia y por tanto se genera mayor productividad y servicios forzando a una mejora continua que atrae aún más demanda, o compradores nuevos y fideliza los compradores antiguos. A su vez los productores buscaran tecnificar sus procesos para mejorar tiempos, disminuir desechos y obtener mejor calidad en sus productos, el jugador que no está a la vanguardia es posible que salga del mercado, y es aquí donde el gobierno también juega un papel fundamental no solo en la protección de las pequeñas empresas y emprendedores de nuevos negocios sino también en el apoyo e inversión de tecnología el cual impulsa a la economía del país.

3.5.3 Amenaza de los Sustitutos

La amenaza de sustitutos del sistema departamental de Colombia, estaría dado por un nuevo ente gubernamental, o por una figura pública o privada que ejerza la función de los gobernadores departamentales de administrar y representar los Departamentos para el mantenimiento del orden público, la gestión político económica y el desarrollo e implementación del plan estratégico en todos los ámbitos del Departamento.

Así mismo, en caso de presentarse una nueva redistribución geográfica del país una amenaza sustituta podría darse por la absorción de Departamentos, y por ende su administración y cambio de prioridades. Con el tiempo se han delegado mayores responsabilidades en los gobernadores departamentales, que si bien presentan autonomía para dirigir el Departamento están controlados, supervisados y vigilados por entes de control. Estas nuevas funciones han generado un mayor poder político en los Departamentos los últimos años. A mayores

responsabilidades mayores retos y es por esto que se deben ver los resultados pues de no haberlos el gobierno podría designar funciones a otros entes gubernamentales.

3.5.4 Amenaza de Nuevos Entrantes

La amenaza de nuevos entrantes, o nuevos competidores puede darse en dos niveles, división departamental en el país y competitividad en sus sectores potenciales. El primero hace referencia a una nueva división de las regiones de Colombia, si esto llegara a ocurrir los factores de éxito producto de la nueva división geográfica cambiarían, y se crearían nuevos entrantes. La unión de Departamentos fortalecerían la cantidad de recursos naturales y económicos como el presupuesto destinado al desarrollo y a las necesidades del nuevo Departamento constituido, esto representaría una barrera fuerte para la inversión y el desarrollo de los Departamentos ya establecidos.

Por otro lado, la segunda amenaza de entrantes estaría dada a nivel de sectores económicos de los Departamentos y factores de éxito, especialmente en los potenciales del Departamento pues en la medida que el Departamento no logre implementar un plan estratégico para el desarrollo de sus sectores potenciales y no logre mantener un crecimiento sostenible en el tiempo no podrá competir con los nuevos Departamentos entrantes que lleguen con estos productos o factores a su región, así como también empezará a rezagarse por la pérdida de participación del PIB del país y de los ingresos . Evidencia de esta amenaza pueden ser los Departamentos de Antioquia, Cundinamarca, Boyacá, Valle del Cauca, Bolívar, Meta, Huila, Norte de Santander, Sucre, Córdoba, Caldas quienes les compiten a Santander en agricultura, avicultura, ganadería, refinación de petróleo, explotación de oro, hidroeléctricas y turismo.

3.5.5 Rivalidad de los Competidores

Con la ratificación de la división del país en Departamentos en la constitución del 91, se han venido presentando desequilibrio en el desarrollo de cada uno de ellos. Mientras algunos han

progresado, otros se han mantenido y otros se han retrasado. Esto ocurre debido a los factores de éxito que caracteriza a cada región, lo que permite a su vez el crecimiento de la competitividad en el país.

La rivalidad entre los Departamentos es alta. No solo para obtener mayores recursos del presupuesto nacional e inversión extranjera sino que compite con los Departamentos en sus factores de éxito, sectores económicos fuertes y potenciales como los mencionados en el punto anterior. La competitividad de los Departamentos a nivel nacional no puede solo impulsar a una continua mejoría y al desarrollo de las regiones a nivel económico, se debe invertir en salud, en educación en todos sus niveles, tecnología, infraestructura, seguridad, entre otros, para poder tener un crecimiento sostenible en el tiempo.

Según La Comisión económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en su publicación del día Viernes 1 de Noviembre de 2103, en las oficinas de la Cepal en Colombia, en el documento El escalafón de la competitividad de los Departamentos de Colombia, 2012-2013, preparado por Ramírez , Director de la Oficina de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe en Colombia, Parra-Peña, Economista y Consultor de la CEPAL, y González y Corredor asistentes de investigación de la CEPAL, la situación y la evolución de la competitividad de los Departamentos hoy y en la última década (2000-2012), se caracterizan así: Bogotá/Cundinamarca y Antioquia se consolidan como líderes. Son altos y constantes: Valle del Cauca y Santander que se consolidan, y Atlántico, Caldas y Risaralda que mantienen el nivel. Mantienen nivel medio alto con progresos a consolidar: Boyacá y Quindío. Entre niveles medio alto y medio bajo, con progresos inestables: Tolima, Meta, Norte de Santander y San Andrés. Mantienen nivel medio bajo con progresos relativos e inestables: Bolívar y Huila.

Mantienen nivel bajo con progresos relativos a consolidar: Cauca, Cesar, Casanare y Nariño. Descienden a coleros con progresos no consolidados y pérdida relativa: Córdoba, Magdalena, Sucre, Caquetá y Arauca. Finalmente, mantienen condición de coleros: La Guajira, con deterioro persistente; Amazonas, territorio singular; Chocó, con asomos de progreso; y Guaviare y Putumayo, con pérdida relativa. Este informe presenta los resultados más recientes de los Departamentos en cinco factores de competitividad: a) fortaleza de la economía, b) capital humano, c) infraestructura, d) ciencia y tecnología, e) gestión y finanzas públicas y f) seguridad. Los principales resultados globales son los siguientes: La fortaleza de la economía y el capital humano presentan las mayores cargas (0.24), seguidos por infraestructura (0.22) y gestión y finanzas públicas (0.21). Ciencia y tecnología presenta la menor carga (0.20). La mirada multidimensional de la competitividad permite valorar las distancias entre los Departamentos, sus fortalezas y debilidades estructurales que potencian o retrasan el desarrollo de capacidades, al igual que brinda la posibilidad de una perspectiva geográfica sobre el desarrollo conjunto de la nación. La competitividad de una nación se apalanca en múltiples visiones regionales. Así, los Departamentos se han desarrollado a ritmos diferentes, logrando algunos aumentar mucho más la competitividad y el bienestar de sus habitantes frente a otros. (pp. 5-7)

Luego de observar el resultado del estudio, el informe de La Comisión económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en el documento El escalafón de la competitividad de los Departamentos de Colombia, 2012-2013, concluye:

Santander se consolida como alto en homogeneidad en los factores de competitividad.

Presenta ascenso sostenido en fortaleza de la economía, mantiene liderazgo en capital

humano y asciende a líder en infraestructura y seguridad. Así mismo, presenta ascenso significativo en ciencia y tecnología, pero pierde liderazgo en gestión y finanzas públicas. Por último, sobresale como líder en requerimientos básicos y conserva nivel alto en modernidad. (p. 39)

Por su parte, el consejo privado de Competitividad y la Universidad del Rosario en su publicación del Índice departamental de competitividad 2013, el cual mide alrededor de ochenta aspectos que inciden sobre el desempeño de los Departamentos de Colombia, indico un IDC (Índice Departamental de Competitividad) de 5.21 para el Departamento de Santander, ubicándolo en la tercera posición de competitividad. Si bien el Departamento se encuentra dentro de los cinco primeros Departamentos líderes en competitividad debe trabajar en los aspectos que le hacen falta para alcanzar la posición número uno, y fortalecer aún más sus factores de éxito.

El consejo privado de Competitividad (CPC) y el Centro de Pensamiento en estrategias competitivas de la Universidad del Rosario (CEPEC), 2103, definieron:

El IDC se basa en el marco conceptual del Foro Económico Mundial (WEF, por su sigla en inglés), cuya medición de competitividad de los países se ha convertido en el referente mundial en la materia. De acuerdo con el WEF, la competitividad se define como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad.

El IDC está compuesto por tres factores: condiciones básicas (instituciones, infraestructura, tamaño del mercado, educación básica y media, salud y medio ambiente), eficiencia (educación superior y capacitación y eficiencia de los mercados), y satisfacción e innovación (sofisticación y diversificación, e innovación y dinámica empresarial). (pp. 12,-13, 15)

A continuación en la Tabla 18 se presentan los IDC o las posiciones de competitividad de todos los Departamentos del país, y el detalle de los factores de éxito que determinaron el IDC 2013 del Departamento del Santander comparado con el Departamento líder en ese mismo factor, para finalizar con las principales fortalezas y debilidades del Departamento.

Tabla 11

Resultados Índice Departamental de Competitividad

Departamento	IDC 2013		Condiciones básicas		Eficiencia		Satisfacción e innovación	
	Posición	Puntaje	Posición	Puntaje	Posición	Puntaje	Posición	Puntaje
Bogotá D.C.	1	7.54	1	6.49	1	7.42	1	9.40
Antioquia	2	5.64	2	6.25	3	5.23	3	5.75
Santander	3	5.21	4	5.69	2	5.27	2	4.33
Caldas	4	4.94	10	5.12	4	4.87	4	4.67
Boyacá	5	4.66	5	5.30	5	4.57	5	3.19
Risaralda	6	4.64	6	5.24	7	4.44	7	3.62
Valle del Cauca	7	4.54	15	4.48	6	4.49	6	4.78
Meta	8	4.39	3	5.69	13	3.18	13	2.69
Atlántico	9	4.37	9	5.14	10	3.61	10	5.11
Quindío	10	4.24	8	5.18	8	4.00	8	2.43
Cundinamarca	11	4.41	7	5.22	12	3.21	12	4.76
Huila	12	3.87	11	4.88	9	3.61	9	1.97
Bolívar	13	3.85	14	4.5	11	3.35	11	4.08
Norte de Santander	14	3.47	16	4.38	18	2.80	18	3.06
Cauca	15	3.43	18	3.73	15	3.02	15	3.88
Cesar	16	3.43	12	4.64	21	2.25	21	2.07
Tolima	17	3.42	13	4.58	16	2.91	16	1.85
Sucre	18	3.34	17	4.12	22	2.17	22	2.07
Nariño	19	3.32	21	3.48	14	3.17	14	2.48
Magdalena	20	3.22	19	3.71	17	2.86	17	2.99
Córdoba	21	3.00	20	3.69	19	2.44	19	2.85
La Guajira	22	2.83	22	2.60	20	2.30	20	1.64

Nota: Tomado del “Escalafón Competitividad de los departamentos de Colombia” por CEPAL, 2012/2013, recuperado de <http://www.cepal.org/colombia/noticias/documentosdetrabajo/6/51446/EscalafonColombia.pdf>

A partir de los dos estudios mencionados anteriormente, es importante resaltar que el Departamento de Santander se destaca entre los otros Departamentos por tener una alta

competitividad, a pesar de no ser el Departamento líder como lo es Bogotá/Cundinamarca seguido de Antioquia, y Valle del Cauca.

Su destacada competitividad está relacionada con la fuerte fortaleza de su economía representada en su participación del PIB nacional, la densidad empresarial en el Departamento, su diversificación de mercados explicada por los diferentes sectores económicos a los que tiene acceso, la eficiencia de sus mercados, como también el tamaño de su mercado, y la mediana brecha urbana-rural en pobreza, cuando en otros Departamentos esta diferencia es bastante sobresaliente. En este elemento su posición competitiva es alta pero no de liderazgo, llevando la delantera Cundinamarca, Antioquia y Valle de Cauca. Así mismo, Santander presenta una infraestructura que se destaca por la cobertura de acueducto, de energía y la penetración de internet y aceptable cobertura de telefonía. Sin embargo, en este punto debe trabajar en la red de vías pavimentadas y su cubrimiento para mejorar el transporte. En este factor su posición competitiva se encuentra de octava pero dentro de los líderes del país, donde su competencia la encabeza Cundinamarca, Antioquia, Valle del cauca, Caldas y Risaralda.

Por su parte, en el factor de capital humano ocupa una posición competitiva, en el cuarto lugar, teniendo en cuenta que Santander cuenta con buenas condiciones fundamentales como en educación básica y media con los correctos años de estudio y de buena calidad, y también existe aceptable atención de la salud, no obstante una de las debilidades que presenta en este factor es que la inversión en salud pública es muy baja por lo cual las tasas de mortalidad infantil , los embarazos adolescentes son comunes, y la afiliación al régimen subsidiario es bajo. El liderazgo competitivo lo tiene Bogotá/Cundinamarca, Antioquia y Valle del Cauca.

Por otro lado, en ciencia y tecnología, Santander se posiciona en el tercer lugar de competitividad por el buen ambiente científico y las actividades relacionadas dictadas por

personal calificado, docentes con doctorado, y por contar con lugares adecuados donde realizar este tipo de actividades, centros de investigación. Los Departamentos que llevan la batuta en este factor son Bogotá/Cundinamarca y Antioquia.

En cuanto a gestión y finanzas públicas, Santander presenta un buen desempeño integral de la capital y los municipios, así como un aceptable desempeño fiscal. Ocupa el octavo puesto de competitividad, al borde de pasar de alto a medio alto, por lo que es un elemento que se debe trabajar y mejorar, dando foco al mejoramiento de la eficiencia judicial y el desempeño fiscal de la capital. Los Departamentos sobresalientes son Bogotá/Cundinamarca, Antioquia, Huila y Risaralda.

Por último, en seguridad ocupa el octavo lugar de liderazgo de competitividad por las variables de número de homicidios, secuestros y desplazados, variables en las cuales se debe tomar acciones y ejecutar planes a corto plazo pese a que la seguridad en el Departamento es una de las más altas, pues al mitigar por completo estos actos atroces y de violencia la calidad de vida de la población aumenta. Los líderes en seguridad son los Departamentos de Amazonas, Boyacá y San Andrés.

En resumen, el Departamento de Santander es altamente competitivo por su crecimiento sostenible, su generación de PIB, por su adecuada estructura económica y sectores a los cuales tiene acceso, por su capital humano, y la seguridad del Departamento. No obstante, el Departamento debe trabajar en varios aspectos o variables para alcanzar niveles de competitividad como los Departamentos Bogotá/Cundinamarca y Antioquia.

Así mismo, Pinto (2008) definió a Santander como un territorio ganador por su crecimiento estable y sostenido, por ser el segundo PIB per cápita de la nación, sólida estructura institucional y adecuada estructura productiva, pero ratificó que las provincias más rurales no se

benefician del crecimiento, no hay visión de largo plazo y por lo tanto no hay hilo conductor, y por falta de información no se permite saber que se hizo bien en el Departamento.

Por lo anterior, se debe enfocar el plan estratégico del Departamento del Santander en el largo plazo dando aún más fuerza a sus ventajas competitivas, mejorando aquellas variables en las que les está faltando gestión, y dándole fuerza a sus sectores potenciales.

3.6 El Departamento de Santander y sus Referentes

Los referentes del Departamento de Santander son aquellos Departamentos de Colombia que llevan el liderazgo de competitividad en el país como los son Bogotá/Cundinamarca, Antioquia y Valle del Cauca según el escalafón de la competitividad de los Departamentos de Colombia, 2012-2013 de CEPAL, por ser seguramente los que contienen la capital del país como las ciudades más grandes y desarrolladas a nivel económico, de infraestructura, a nivel empresarial, seguridad y capital humano.

Así mismo, son aquellos Departamentos con los que Santander compite en sus sectores económicos más importantes: Agricultura, Minería, Hidroeléctricas y Ganadería, como también en turismo. Según Agro2.0 Prensa (2012), los principales Departamentos agricultores del país son Antioquia, Bolívar, Valle del Cauca, Cundinamarca, Santander, Huila, Nariño y Tolima. Por su parte, el Ministerio de Minas y Energía de Republica de Colombia (2012), publico que los Departamentos con mayor UPM (Unidades de producción minera) son Boyacá, Antioquia, Cundinamarca, Bolívar y Santander. De igual manera los Departamentos donde se encuentran la mayoría de hidroeléctricas son Antioquia, Cundinamarca, Santander, Boyacá, Caldas y Cauca.

En cuanto al turismo los lugares más apetecidos para visitar se encuentran en los Departamentos de Bolívar, Magdalena, Cundinamarca, Antioquia, San Andrés y Providencia, Valle de Cauca, Meta, Quindío y Santander (Revista portafolio, 2013)

[En general, los Departamentos juegan un papel fundamental en la distribución de recursos económicos y por ende en el presupuesto nacional para la realización de proyectos y cubrir las necesidades de la población, con la finalidad de estimular el desarrollo económico del país.

Igualmente, es esencial entender que los Departamentos pertenecen al país de Colombia y por lo cual son susceptibles y sensibles a las políticas y directrices que se determinen para el mismo, como también se rigen bajo las variables de la economía del país, como la inflación, la política monetaria, diferencia cambiaria, entre otros, los cuales pueden favorecer como desfavorecer el desarrollo individual de cada Departamento en un momento determinado.

3.7 Matriz perfil competitivo (MPC) y matriz perfil referencial (MPR)

La matriz de perfil competitivo conocida bajo las siglas MPC, permite conocer a los competidores más fuertes y analizar las variables o factores que les da tanto ventajas competitivas como desventajas frente a la organización de análisis, el Departamento de Santander. Una vez identificada la posición de la organización frente a su competencia, permite observar las oportunidades de mejora del Departamento y así poder diseñar estrategias y planes de acción para su continua mejoría.

Según (D'Alessio, 2012) esta matriz identifica a los principales competidores de la organización y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades. El propósito de la MPC es señalar como esta una organización respecto al resto de competidores asociados al mismo sector para así inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector. La MPC se basa en los key success factors (factores claves o críticos [FCE]). Esos factores afectan a todos los competidores y son críticos para que la

organización tenga éxito en el sector. Los FCE se definen como las variables sobre las cuales la gerencia puede influir con sus decisiones. (p.p. 133 - 134)

Para la elaboración de la matriz MPC, se enlistaron los competidores más relevantes o representativos a nivel nacional, es decir, se tomaron en cuenta los Departamentos que llevan el liderazgo en competitividad según el IDC 2013, como los Departamentos que compiten directamente con Santander en sus sectores económicos más importantes, y sus potenciales. Luego se determinaron los FCE (factores claves de éxito) o actividades que son necesarias que desarrolle el Departamento de Santander para ser competitivo frente a los Departamentos actuales y si llegará haber nuevos entrantes o sustitutos.

A continuación se presenta la matriz obtenida luego de ser discutida entre los integrantes del grupo intentando lograr la mayor objetividad con el fin de acercarse a la realidad. La matriz presenta doce factores determinantes de éxito compuesto por seis pilares principales: tres factores de economía, dos factores de capital humano, tres factores de infraestructura, un factor de gobierno y administración en economía, dos factores a nivel de empresa y un factor de ciencia y tecnología.

El valor obtenido de 2.96 en esta matriz para el Departamento de Santander es superior al de los Departamentos del Valle del Cauca, Meta, Boyacá y Bolívar, no obstante es inferior a Bogotá/Cundinamarca y Antioquia. Dado el resultado, se evidencia que el Departamento de Santander es una región líder en el país, sin embargo debe seguir trabajando en su posición de competitividad trabajando principalmente en los factores donde obtuvo menor valor o debilidades: infraestructura vial, ejecución y continuidad de los planes departamentales, e inversión en I+D. De igual manera, es importante que una vez supere sus debilidades, debe trabajar y darle fuerza a los factores de fortaleza menor como turismo, tasa de ocupación, calidad

u acceso a educación, calidad y acceso a salud, comunicación, e innovación empresarial. Por último, y no menos importante Santander no debe descuidar los factores de éxito que lo hacen tener una fortaleza mayor para no perder el liderazgo ya ganado.



Tabla 12

Matriz Perfil Competitivo (MPC) del Departamento de Santander

Factores críticos de éxito		Peso	Santander		Bogotá/ Cundinamarca		Antioquia		Valle del Cauca		Boyacá		Bolívar		Meta	
			Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado
Factores de Economía																
1	Crecimiento Económicos	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30	2	0,20
2	Tasa de Ocupación	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24
3	Turismo	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	2	0,14	1	0,07	4	0,28	2	0,14
Factores de Capital Humano																
4	Calidad y acceso a Educación Básica y Superior	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40	3	0,30	2	0,20	1	0,10	3	0,30
5	Calidad y acceso a Salud	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	2	0,20	2	0,20	2	0,20
Factores de Infraestructura																
6	Acceso a carreteras (Infraestructura vial)	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27	2	0,18	2	0,18	2	0,18	2	0,18
7	Comunicación (telefonía e internet)	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28	3	0,21	3	0,21	2	0,14	3	0,21
8	Cobertura servicios básicos (luz, agua y alcantarillado)	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	3	0,30	2	0,20	3	0,30
Factores de Gobierno y Administración																
9	Ejecución y continuidad de los planes departamentales	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30	3	0,30	2	0,20	2	0,20	3	0,30
Factores a nivel de Empresas																
10	Formación de clústeres	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28	2	0,14	2	0,14	1	0,07
11	Innovación	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24	3	0,18	2	0,12	1	0,06	2	0,12
Factores de Ciencia y Tecnología																
12	Inversión en I+D	0,06	1	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18	2	0,12	1	0,06	2	0,12
Total		1,00		2,89		3,64		3,56		3,01		2,28		2,1		2,38

Nota: Tomado del Escalafón Competitividad de los departamentos de Colombia por CEPAL, 2012/2013, recuperado de <http://www.cepal.org/colombia/noticias/documentosdetrabajo/6/51446/EscalafonColombia.pdf>

Valor: 4= Responde muy bien, 3=Responde bien, 2=Responde Promedio, 1=Responde mal

Por su parte, la matriz perfil referencial (MPR) permite comparar el Departamento de Santander con otros Departamentos de referencia sin competir directamente con ellos.

Según (D'Alessio, 2012) esta matriz se debe trabajar del mismo modo que la MPC. Las organizaciones de referencia (benchmarking) que se consideren tienen que estar en la misma industria, pero no se debe competir con ellas. Se deben utilizar los mismos FCE incluidos en el MPC (p. 151)

A continuación, se presenta la matriz obtenida luego de ser discutida entre los integrantes del grupo intentando lograr la mayor objetividad con el fin de acercarse a la realidad. La matriz mantiene los mismos 12 factores de éxito que se presentaron en la MPC, pero a diferencia de la anterior matriz se comparará con regiones referentes a nivel internacional, las cuales son similares en cuanto a industria, características y su plan de desarrollo, por lo cual se pueden adaptar ideas, estrategias y soluciones a nivel local.

Esta matriz nos permite entender la posición del Departamento de Santander frente a regiones internacionales con las que no compite pero que son un referente importante para el desarrollo de sus actividades y el plan de desarrollo. Una de las regiones referentes a nivel internacional es la comunidad autónoma de Valencia de España la cual fue declarada como ciudad hermana de la ciudad de Bucaramanga y el Departamento de Santander (Concejo Municipal de Bucaramanga, 2006). Así mismo, Grenoble en Francia y Fort Lauderdale en Estados Unidos fueron declaradas ciudades hermanas (Socha, 2012). Estas regiones fueron elegidas para realizar el benchmarking del Departamento de Santander.

El valor obtenido en la matriz MPR de 2.96 es inferior a todas las regiones internacionales con las que se realizó el benchmarking lo cual indica que Santander no es competitivo respecto a regiones similares en el mundo.

3.8 Conclusiones

El Departamento de Santander es altamente competitivo por su crecimiento sostenible y su generación de PIB, manteniéndose entre los primeros 3 lugares de liderazgo departamental en Colombia. No obstante debe trabajar en varios aspectos o variables para alcanzar niveles de competitividad como el departamento de Bogotá - Cundinamarca, Valle y Antioquia. Adicional, al comparar el departamento de Santander con las regiones hermanas en otros países es fundamental trabajar para lograr incrementar la competitividad y mejorar en el índice regional.



Tabla 13*Matriz Perfil Preferencial de Santander (MRP)*

Factores críticos de éxito		Peso	Santander		Comunidad Valencia/España		Grenoble/Francia		Fort Lauder Dale /USA		
			Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado	
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	Factores de Economía										
	Crecimiento dado los sectores económicos(agricultura, minería, hidroeléctricas)		0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	3	0,30
	Tasa de Ocupación		0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16	4	0,32
	Turismo		0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28
	Factores de Capital Humano										
	Calidad y acceso a Educación Básica y Superior		0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40	4	0,40
	Calidad y acceso a Salud		0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40	3	0,30
	Factores de Infraestructura										
	Acceso a carreteras (Infraestructura vial)		0,09	2	0,18	4	0,36	4	0,36	4	0,36
	Comunicación (telefonía e internet)		0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28
	Cobertura servicios básicos (luz, agua y alcantarillado)		0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40
	Factores de Gobierno y Administración										
Ejecución y continuidad de los planes departamentales		0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30	4	0,40	
Factores a nivel de Empresas											
Formación de clústeres		0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28	
Innovación		0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24	4	0,24	
Factores de Ciencia y Tecnología											
Inversión en I+D		0,06	1	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	
Total		1,00		2,89		3,68		3,74		3,80	

Nota: Tomado del Escalafón Competitividad de los departamentos de Colombia por CEPAL, 2012/2013, recuperado de <http://www.cepal.org/colombia/noticias/documentosdetrabajo/6/51446/EscalafonColombia.pdf>

Valor: 4= Responde muy bien, 3=Responde bien,2=Responde Promedio,1=Responde mal

Capítulo IV: Evaluación Interna Departamento de Santander

4.1 Análisis Interno

El análisis interno se realiza asumiendo una posición crítica constructiva con el fin de identificar aquellas fortalezas y áreas de oportunidad que se deben trabajar para el desarrollo económico del Departamento de Santander. Se cubrirán las diferentes áreas utilizando una serie de informes y reportes de reconocidas instituciones nacionales e internacionales que permitan contar con argumentos fuertes para los planes de trabajo que serán desarrollados más adelante.

4.1.1 Administración y Gerencia

A continuación se detalla la misión, visión, objetivos a largo plazo y principales funciones que se hacen públicas a través de la gobernación del Departamento y que definen la hoja de ruta para la ejecución de funciones de todos los cargos.

Principales funciones de la gobernación: (a) Participar en la elaboración de los planes y programas nacionales de desarrollo económico y social y de obras públicas y coordinar la ejecución de los mismos. El Departamento Nacional de Planeación citará a los gobernadores, al Alcalde Mayor de Bogotá y a los intendentes y comisarios para discutir con ellos los informes y análisis regionales que preparen los respectivos consejos seccionales de planeación. Estos informes y análisis deberán tenerse en cuenta para la elaboración de los planes y programas de desarrollo a que se refieren los artículos 76 y 118 de la Constitución Política. (b) Cumplir funciones y prestar servicios nacionales, o coordinar su cumplimiento y prestación, en las condiciones que prevean las delegaciones que reciban y los contratos o convenios que para el efecto celebren. (c) Promover y ejecutar, en cumplimiento de los respectivos planes y programas nacionales y departamentales actividades económicas que interesen a su desarrollo y al bienestar de sus habitantes. (d) Prestar asistencia administrativa, técnica y financiera a los municipios, promover su desarrollo y ejercer sobre ellos la tutela que las leyes señalen. (e) Colaborar con las

autoridades competentes en la ejecución de las tareas necesarias por la conservación del medio ambiente y disponer lo que requiera la adecuada preservación de los recursos naturales. (f)

Cumplir las demás funciones administrativas y prestar los servicios que les señalen la Constitución y las leyes (Gobernación de Santander, 2014).

Dentro del sector público la burocracia es uno de los problemas que tienen todos los procesos que se ejecutan dentro de este equipo de trabajo. Desafortunadamente, dado que el proceso de contratación de la mayoría del personal se hace por referencias para pagar favores políticos, no existe un proceso formal de definición de objetivos o evaluación de desempeño lo cual hace que las personas trabajen al ritmo que consideren y no se preocupen por lograr eficiencias y optimizar los procesos. Esto se ve reflejado en mayores tiempos de ciclo en todas las actividades que se realizan generando en algunos casos inconformismos importantes en las personas externas que esperan por la finalización de estos trámites y a nivel macro hace que todo proyecto esté lleno de trabas y retrasos lo que afecta negativamente las inversiones que se ejecutan en el Departamento.

Para promover la transparencia, a través de la página de la gobernación de Santander cualquier ciudadano puede consultar una base de datos histórica con todos los contratos adjudicados; adicionalmente se cuenta con un sistema electrónico de contratación pública implementado desde el gobierno nacional. En el papel esta es una buena práctica y pretende dar muestra de la buena fe que rige la actuación de todos los funcionarios públicos; sin embargo en la práctica aún se encuentra una gran corrupción en el manejo de contratos generada principalmente por una debilidad en el sistema de control y una penalización deficiente para este tipo de delitos. Los funcionarios con alto poder dentro de la estructura organizacional aun sacan provecho del acceso a información o influencia en la definición de condiciones para adecuar

estas para la satisfacción de intereses personales. Aunque se publican todos los decretos, gaceta, leyes, ordenanzas y resoluciones no se han definido un reglamento institucional que rijan las actividades en la gobernación. Esto podría ocasionar ambigüedades y desconexiones en los procesos del día a día y la forma de actuar de los funcionarios públicos.

Mediante la ordenanza # 031 de 2011 se fijó una escala de remuneración de las distintas categorías de empleo en la administración departamental integrado por los siguientes elementos: la estructura de los empleos, de conformidad con las opciones que se deban desarrollar y la escala y tipo de remuneración para cada cargo o categoría de cargos. Esta de escala de remuneración está basada en una categorización de los diferentes cargos en cinco niveles: directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial. Estos niveles a su vez tienen diferentes grados, en donde uno es el grado más bajo y se va ascendiendo de acuerdo a las responsabilidades, experiencia y preparación de las personas. (Asamblea Santander, 2014).

Para el nivel técnico el salario varía entre 5.3 y 8.3 millones de pesos; para el nivel asesor el salario varía entre 1.9 y 7.7 millones de pesos; para el nivel profesional el salario varía entre 1.8 y 5.4 millones de pesos; para el nivel técnico el salario varía entre 1.1 y 2.4 millones de pesos; y para el nivel asistencial el salario varía entre 1.1 y 4.0 millones de pesos. Adicionalmente a nivel nacional se definieron los límites del salario para gobernadores entre 8.0 y 11.5 millones de pesos, existiendo una diferencia promedio de 35% con los cargos de segundo nivel. (Asamblea Santander, 2014).

Para la contratación de personal, el gobierno nacional ha definido un proceso en el cual se busca promover la meritocracia y la carrera administrativa como el sistema por el cual se generaran contrataciones y promociones del personal. El sistema establece que todos los empleos se deberán hacer públicos para que a través de comisión nacional del servicio civil las personas

interesadas puedan aplicar y adicionalmente establece los parámetros de selección. Sin embargo en la práctica se sigue viendo la contratación directa por referencia o recomendación sin hacer una evaluación suficiente para determinar si la persona cumple con los requerimientos del perfil del cargo y está capacitada para ejecutarlo.

4.1.2 Marketing y Ventas

El Departamento de Santander cuenta con una gran diversidad natural que ha venido aprovechando para fomentar el turismo en los últimos años. Los riscos, rápidos en ríos y montañas lo hacen atractivo para aquellas personas que buscan turismo de aventura. En el año 2006 se construyó el Parque Nacional del Chicamocha que “ofrece un recorrido por la cultura, las costumbres y la historia para turistas nacionales y extranjeros conozcan y tengan contacto con todo lo que representa la santanderenidad y la pujanza de la gente de la región. Todo esto combinado con la diversión y atracciones de aventura que se ofrecen a los visitantes distribuidas por todo el parque y el imponente teleférico, único en el mundo ubicado en un cañón.” (Parque Nacional del Chicamocha, 2014).

Recientemente el director de la Corporación Parque Nacional del Chicamocha anuncio un proyecto para construir una estatua de Cristo denominada “El Santísimo” que tendrá un costo aproximado de 2.600 millones de pesos, financiado en gran parte con las regalías del petróleo y cuyo objetivo será contar con un icono turístico que posicione al Departamento a nivel internacional” (Revista Dinero, 2014).

Durante los últimos años, el crecimiento del PIB ha estado principalmente jalonado por la explotación de minas y canteras y en segunda medida por la construcción; la industria manufacturera siendo un sector de gran participación en el PIB del Departamento en los últimos años no ha crecido al mismo ritmo de los otros dos sectores. El Departamento de Santander tiene un total de 2.040.932 habitantes, genera un PIB de 45.204 millones de pesos, lo que equivale al

7.34% del total nacional, y recibe anualmente alrededor de 322.293 millones de pesos en regalías principalmente del petróleo.

El 87,5% de las exportaciones de Santander en el año 2012, se concentraron en las partidas arancelarias de combustibles y minerales, café y autopartes. Por parte de los combustibles minerales, partida más representativa, veintisiete empresas registraron ingresos por 527 millones de dólares es decir un incremento de 22,1% frente a la cifra del año anterior, como principales mercados destino están Estados Unidos, España y China en su orden, así mismo, el café como segundo renglón exportador con unas ventas de 68,9 millones de dólares y las autopartes con 15, 4 millones de dólares. (Asociacion Nacional de Empresarios, 2014).

Las exportaciones de Santander en el año 2013 fueron US\$ 1.118,2 millones, presentando una variación del 56.7% respecto del 2012; a su vez en el año 2014 a cierre de Abril se presentaron exportaciones por US\$ 386,2 millones de los cuales el 79% correspondió a exportaciones de petróleo refinado y crudo, y el principal destino fue Estados Unidos con una participación del 34%. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014).

Principales productos

Petróleo refinado	40,4%
Petróleo crudo	38,2%
Café y/o productos del café	8,4%
Carne bovina congelada	2,6%
Hidrocarburos cíclicos	1,8%
Cacao en grano	0,8%
Tabaco en rama	0,6%
Huiles	0,6%
Carne bovina refrigerada	0,6%
Otras máquinas	0,4%
Resto	5,4%

Principales destinos

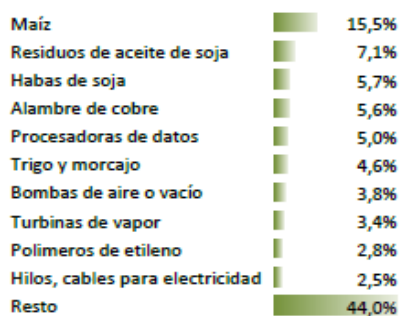
Estados Unidos	34,1%
China	9,8%
Bahamas	8,4%
España	7,9%
Panamá	7,7%
Venezuela	4,4%
México	3,6%
Brasil	3,3%
Ecuador	2,9%
Alemania	2,3%
Resto	13,7%

Figura 13 Exportaciones Santander Ene - Abr 2014

Tomado de “Perfil Económico Departamento de Santander, Industria y Turismo”, recuperado de www.mincit.gov.co/descargar.php?id=71251, 2014

Las importaciones de Santander en el año 2013 fueron US\$ 872.2 millones, presentando un decrecimiento del 9.2% respecto del 2012; a su vez en el año 2014 a cierre de Abril se presentaron exportaciones por US\$ 323,8 millones principalmente de maíz (15.5%), residuos de aceite de soja (7.1%), habas de soja (5.7%) y alambres de cobre (5.6%), y el principal origen fue Estados Unidos con una participación del 41%. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014).

Principales productos



Principales orígenes

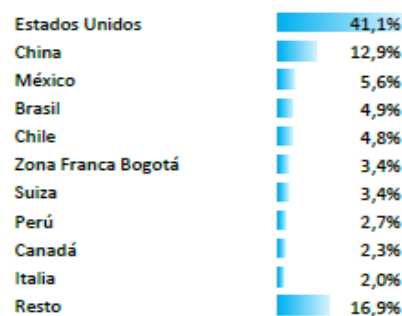


Figura 14 Importaciones Santander Ene - Abr 2014
Tomado de “Perfil Económico Departamento de Santander, Industria y Turismo”, recuperado de www.mincit.gov.co/descargar.php?id=71251, 2014

De acuerdo a un estudio realizado por el Banco Mundial para medir la facilidad de hacer negocios en distintas ciudades de Colombia, Bucaramanga capital del Departamento de Santander se ubica en el puesto 14 entre 23 ciudades analizadas (The world bank, 2013). Los parámetros que se miden en este estudio son: la facilidad para crear una empresa, la facilidad para obtener permisos de construcción, para facilidad para registrar una propiedad y la facilidad para pagar impuestos.

Para crear una empresa generalmente existen 9 procedimientos que se deben llevar a cabo con un promedio de 11 días, de los cuales 5 días toma el hecho de registrar la compañía en la caja de compensación familiar, el servicio nacional de aprendizaje y el instituto colombiano de

bienestar familiar. Para registrar los derechos de propiedad actualmente existen 13 procedimientos que llevan aproximadamente 21 días; en comparación con los países del OEDC que únicamente tienen 5 procedimientos para completar esto pareciera que existen oportunidades para simplificar estos trámites en la ciudad de Bucaramanga. En términos de impuestos la ciudad tampoco es muy competitiva considerando que se debe pagar aproximadamente 70% de la utilidad en impuestos lo cual en comparación con otros países de Latín América y países pertenecientes a la OEDC se encuentra alrededor de 30 puntos por encima, esto hace poco atractiva a la región para la llegada de nuevos inversores. (The world bank, 2013).

De acuerdo al índice departamental de competitividad desarrollado por el consejo privado de competitividad (CPC) y el centro de pensamiento en estrategias competitivas de la Universidad del Rosario (CEPEC), el tercer Departamento más competitivo del país es Santander con un puntaje de 5.21 sobre 10, por debajo de Bogotá y Antioquia. (Consejo privado de competitividad y Universidad del Rosario, 2013). Este índice mide un total de 10 parámetros dentro de los cuales las mayores oportunidades se reflejan en las instituciones y el medio ambiente. De acuerdo a este reporte las principales fortalezas del Departamento están dadas por la continuidad en la prestación del servicio de acueducto, el bajo nivel de desempleo y el bajo índice de mortalidad materna; por otro lado las principales debilidades están dadas por la baja inversión pública en la protección integral a la primera infancia, el bajo grado de apertura comercial, la baja inversión pública en prevención y atención de desastres y la baja inversión en salud pública. Aún existe una brecha importante en todos los parámetros en comparación con Bogotá.

4.1.3 Operaciones y Logística: Infraestructura

Esta región, es considerada como un polo de desarrollo petrolero donde se ubica la refinería de petróleo más grande del país en la ciudad de Barrancabermeja y asimismo como una

trayectos entre los 30 a 45 minutos. Una ruta internacional directa a Panamá, que conecta a más de 35 destinos Sur, Centro, Norte América y el Caribe posicionan a Santander como Centro Geoestratégico del Nor-Oriente Colombiano, con una localización cercana a EEUU, Comunidad Andina y Cono Sur. (Asociación Nacional de Empresarios, 2014).

En julio del 2013 se anunció la firma del contrato plan para el Departamento de Santander que invertirá 5.6 billones de pesos para atender vías nacionales en proyectos que ya están en ejecución, para desarrollar vías del orden departamental, para mejoramiento del sistema de transporte masivo metro línea y para la adecuación y remodelación del aeropuerto de San Gil. Estas obras representan una mayor capacidad para el turismo, benefician diferentes sectores económicos del Departamento e impulsan la conectividad de la región con las áreas productivas y los mercados regionales, nacionales e internacionales. (Revista Dinero, 2013).

Durante los últimos años el territorio colombiano ha experimentado fenómenos climáticos que se han caracterizado por la presencia de fuertes lluvias que han ocasionado problemas a una parte de la población rural y ha afectado seriamente varias vías del país; por esta razón como parte de los proyectos a futuro inmediato se deberían incluir el desarrollo de planes de contingencia que permitan solventar y minimizar el impacto negativo de este tipo de fenómenos en el Departamento. (Revista Dinero, 2013).

De acuerdo a la encuesta nacional de calidad de vida desarrollada por el DANE, la región Oriental a la cual pertenece el Departamento de Santander tiene una excelente cobertura de energía eléctrica alcanzando a 98% del total de hogares; con respecto al acueducto, alcantarillado y el servicio de recolección de basuras la cobertura es de 86%, 76% y 81% respectivamente demostrando que aún existen oportunidades de inversión para lograr incrementar la cobertura en estos servicios para mejorar la calidad de vida de aquellos hogares que aún no cuentan con ellos.

Sin embargo la mayor oportunidad existe en la cobertura del gas natural conectado a la red pública ya que únicamente la mitad de los hogares tienen acceso a este servicio. En el mismo reporte se expone que de la población total de la región, aproximadamente el 90% están afiliadas al sistema general de seguridad social en salud y el 62% de las personas registran asistencia a alguna institución educativa siendo el área rural la que menos asistencia registra con 18% vs 81% del área urbana. A nivel general el 69% de todos los hogares opinan tener unas condiciones de vida buenas o muy buenas mientras el 31% restante opina que estas son regulares o malas.

4.1.4 Finanzas y Contabilidad

Todas las decisiones relacionadas con el presupuesto son tomadas conjuntamente y deben ser aprobadas por la mayoría de los integrantes de la asamblea departamental. De acuerdo a la ordenanza No 050 del 2012, la asamblea departamental de Santander aprobó para el año 2013 un presupuesto general de novecientos sesenta y seis mil millones de pesos. De este presupuesto, los ingresos provienen principalmente de ingresos tributarios (38%) y las transferencias recibidas de la nación para el fondo de salud (13%) y el fondo educativo (33%); el resto de ingresos están dados por diferentes establecimientos públicos como las unidades tecnológicas, el instituto universitario en Barrancabermeja, el instituto para el desarrollo de Santander, y el instituto departamental de recreación y deporte. Con respecto a los gastos se puede ver que aproximadamente el 44% de los recursos se destinan a la administración central, el 13% a salud y el 35% a educación. Del total de gastos solo el 33% corresponde a gastos de funcionamiento y aproximadamente el 67% se destina a inversión, lo cual refleja el deseo departamental de estar mejorando o reinventándose constantemente (Asamblea Departamental Santander, 2012).

Es importante mencionar que durante el transcurso de los 4 años de gobierno departamental existen organismos como la contraloría y procuraduría que constantemente están revisando todos los gastos e inversiones que se ejecuten para asegurar que se desarrollen los

debidos procesos de licitación y búsqueda de las mejores opciones para que prevalezcan los intereses generales por encima de cualquier interés particular que busque lucrarse con los recursos públicos (Asamblea Departamental Santander, 2012).

4.1.5 Recursos Humanos

El principal cargo departamental es el gobernador y existen líderes para la ciudad capital y los demás pueblos del Departamento que se denominan alcaldes; estos son elegidos popularmente por medio de un sistema de votación periódica que se lleva a cabo cada cuatro años. Al ser cargos públicos que se eligen democráticamente no existen requerimientos mínimos de formación y por esta razón no siempre las personas elegidas presentan un buen desempeño y resultados en el desarrollo de sus funciones. Esto genera dos efectos: por un lado la curva de aprendizaje hará que sea más demorado poder detectar aquellos puntos que requieren ser priorizados y sobre los cuales se deben enfocar los esfuerzos y por otro lado ante esta incapacidad para gestionar adecuadamente el rol se generara el espacio para que otras personas con el ánimo de fomentar intereses personales quieran sacar provecho de los recursos públicos. Estos líderes a su vez tienen un gabinete de trabajo que son de libre nombramiento y remoción y tampoco tienen requerimientos mínimos, con lo cual se presentan los mismos fenómenos anteriormente descritos en contra del buen desempeño y los resultados efectivos y a favor de la corrupción. En el Departamento de Santander los cargos de mayor importancia se presentan de acuerdo al organigrama del gabinete departamental que se presenta en la Figura 16.

Desafortunadamente, en los cargos públicos no existen métodos de bonificación de acuerdo al nivel de productividad y / o resultados alcanzados; inclusive aún son muy pocos los cargos que tienen claramente definida la forma en que se mide su gestión con lo cual se podría concluir que a nivel general el nivel de productividad y eficiencia en el sector publico aún es muy bajo con respecto al sector privado. En este último existe una presión por alcanzar una serie

de metas financieras en un plazo muy corto de tiempo y a su vez retener y motivar el talento humano lo que ha hecho aplicar una serie de conceptos relacionados con la administración de recursos humanos que hoy en día no se encuentran en los cargos públicos. En los últimos 6 meses se ha registrado un decrecimiento importante en la tasa de desempleo en la ciudad de Bucaramanga, pasando de 9.4% que había en Enero 2014 a 7.3% que se presentó a cierre de Julio 2014. En comparación en la tasa de desempleo nacional que se ubicó en 9.3% a cierre de Julio 2014 la ciudad de Bucaramanga se encuentra en una muy buena situación en términos de empleo, reflejando en parte el buen momento por el cual atraviesa la industria petrolera y el sector de la construcción (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2014).

Existen algunos críticos de la metodología para el cálculo de la tasa de desempleo que argumentan que esta considera el empleo informal dentro del cálculo, entendiendo como empleo informal aquel que no asegura ningún tipo de continuidad o estabilidad laboral a corto plazo. Según Domingo Tovar, presidente de la central unitaria de trabajadores “el 68% de la población económicamente activa está dentro del marco de la informalidad” (El Espectador, 2013).

Esto indica la importancia de tres sectores: 1) comercio, hoteles y restaurantes, 2) empresas de suministro de electricidad, gas y agua, 3) industria manufacturera. Bucaramanga como ciudad principal y jalonador de la economía para el Departamento de Santander demostraría alta dependencia de estos tres sectores. La medición no incluye a Barrancabermeja que es una ciudad secundaria pero centraliza las empresas explotadoras de petróleo y genera una cantidad de empleo importante en la región, con lo cual no hay que perder de vista que así la industria petrolera no aparezca dentro de las más representativas en términos de empleo en Bucaramanga sigue siendo muy importante al mirar el empleo departamental.

[illegible]

Figura 16 Organigrama Departamento Santander
Tomado de “Organigrama Departamento de Santander, 2014”. Recuperado de <http://www.santander.gov.co/index.php/gobernacion/informacion-institucional/organigrama>

De acuerdo al reporte del DANE, la ocupación de acuerdo a las diferentes ramas de actividad es la siguiente:

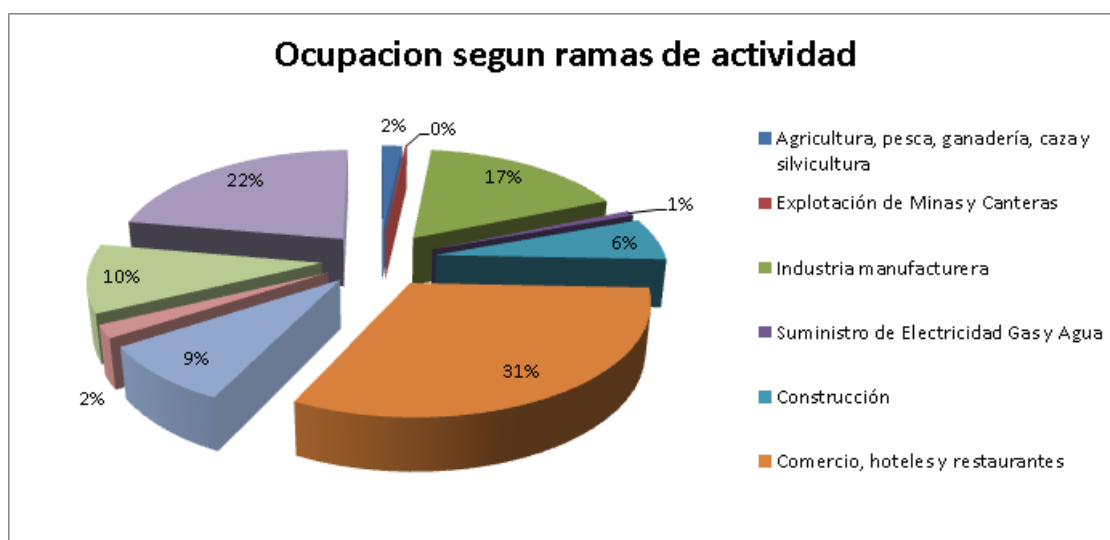


Figura 17 Ocupación Según Ramas de Actividad Bucaramanga
Tomado de “Departamento Administrativo Nacional de Estadística”, recuperado de <https://www.dane.gov.co/>

4.1.6 Sistemas de Información y Comunicaciones

De acuerdo al presupuesto aprobado por la asamblea departamental anteriormente descrito no es posible identificar un rubro específico que diferencia el monto total de dinero que está siendo invertido anualmente en sistemas de información y comunicaciones. Sin embargo, al consultar el índice departamental de competitividad existe un parámetro que mide el nivel de infraestructura TIC para el cual se le da un puntaje de 6.82 sobre 10 al Departamento de Santander y lo sitúan en el tercer puesto entre los Departamentos de Colombia. (Consejo privado de competitividad (CPC) y Universidad del Rosario, 2013). Esta calificación evidencia que a pesar de no tener diferenciado un rubro en el presupuesto anual de alguna manera se han venido haciendo las inversiones correspondientes en sistemas de información y tecnología para asegurar un buen nivel de desarrollo en el futuro próximo donde tecnologías como internet serán

fundamentales para los negocios, la planeación e interacción con las personas. De acuerdo al Ministerio de tecnología de información y comunicaciones, Santander cuenta con una cobertura de internet alrededor de 12.18%, la cual aún es baja pero considerando que Bogotá, que es la ciudad con mayor cobertura del país, tiene 17.40% el Departamento de Santander se ubica en el cuarto puesto en todo el territorio nacional (MinTIC, 2014). Existen oportunidades para seguir incrementando la cobertura y haciendo participe al resto de la población pero estos indicadores demuestran que este tema está siendo incluido en la agenda de gobierno departamental; sería necesario revisar y asegurar que los planes a futuro no se desaceleren teniendo en cuenta que es un tema crítico para el desarrollo económico de la región.

4.1.7 Tecnología de Investigación y Desarrollo

Respecto a investigación y desarrollo tampoco existe información explícita en el presupuesto que de muestra del tamaño de la inversión que se está haciendo sobre este rubro, así que consultando el informe departamental de competitividad se encontró un parámetro dentro de este estudio que hace relación a la investigación y desarrollo y da una calificación al Departamento de Santander de 1.42 sobre 10 (Consejo privado de competitividad y Universidad del Rosario, 2013). Este indicador demuestra que actualmente es prácticamente nulo el tamaño de investigación y desarrollo que se hace en la región y evidencia una gran oportunidad de incluir este tema sobre la agenda departamental para incentivarlo y potenciar la creación de nuevos productos, servicios y patentes para exportarlos dentro del país y a nivel internacional.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos MEFI

El desarrollo de la matriz MEFI proporciona un cuadro de control ejecutivo mediante el cual se puede determinar con facilidad fortalezas y debilidades y entender el grado en el que cada una de estas interviene en el desarrollo del Departamento. Como se muestra a continuación, se obtuvo un valor total de 2.62, que si bien demuestra una posición de fortaleza, abre un camino de

oportunidades para trabajar en la forma de eliminar o minimizar las debilidades con el objetivo de fomentar las bases para un desarrollo sostenible a largo plazo.

4.3 Conclusiones

Se ha definido a nivel departamental la misión, visión, objetivos a largo plazo y principales funciones del equipo de liderazgo encabezado por el gobernador; sin embargo en todos estos puntos se menciona la búsqueda de un Departamento competitivo en donde se incentive la innovación e investigación y en la práctica esto parece no estar aplicándose ya que no se están destinando recursos de inversión y a nivel nacional e internacional ya se empiezan a sentir los efectos de esto.

Los periodos de gobierno son de cuatro años, luego de los cuales generalmente cambia el gobernante el cual a su vez viene acompañado de su equipo de gobierno con los cuales definen la agenda de trabajo. Hasta ahora no se han podido definir los mecanismos que permitan garantizar una continuidad adecuada de los proyectos y puntos principales lo cual hace que muchas veces algunos proyectos de inversión en la región queden a medias generando estancamientos y cambios de rumbo nocivos para la población y el desarrollo.

La alta dependencia de la industria petrolera se ve actualmente como una fortaleza que genera recursos por medio de las regalías que pueden ser reinvertidos en la región; es importante seguir desarrollando esta industria y aprovechando este dinero pero al tiempo se debe incentivar la creación y desarrollo de otras industrias para eliminar la dependencia porque a largo plazo esta fortaleza puede llegar a convertirse en debilidad en el momento que la volatilidad del petróleo juegue en contra del Departamento.

La inseguridad que se vivía en Colombia hace algunos años había impedido explotar completamente el potencial turístico que existe; este es un buen momento para invertir y apostar

en el turismo y mucho más considerando la diversidad natural que tiene el Departamento de Santander que lo convierte en un destino ideal para practicar turismo de aventura. A través de campañas de mercadeo y con la creación de iconos obligados en el paso de los turistas el Departamento de Santander ha entendido su rol y busca el fortalecimiento de esta industria.

La burocracia sigue siendo un mal que se refleja en todos los niveles y que está haciendo que la ciudad se vean complicados y demorados los trámites necesarios para la creación de empresas; esto puede alejar capital e impedir la entrada de inversión y por esta razón se debería proponer la creación de un equipo de trabajo con el gobierno nacional con el objetivo de reducir el tiempo y el número de trámites necesarios; es posible que al evaluar el proceso se encuentren oportunidades para hacer más eficiente el proceso.

Los fenómenos naturales son impredecibles y cuando ocurren pueden ocasionar daños importantes en la infraestructura con lo cual el Departamento debería desarrollar planes de contingencia con medidas alternativas para cuando ocurran este tipo de eventos.

En la medida que se aplican sistemas de gestión que permita tener indicadores claros para todos los cargos y áreas y adicionalmente se incluyan bonificaciones por desempeño o remuneración variable esto va contribuir positivamente a que las personas ejecuten diligentemente los proyectos y las metas trazadas por la organización lo cual a su vez va acelerar el desarrollo del Departamento.

Tabla 14*Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)*

	Factores determinantes de Éxito	Peso	Valor	Puntaje ponderado
Fortalezas				
1	Alto nivel de cobertura en salud. Aproximadamente el 90% de las personas están afiliadas al sistema general de seguridad social en salud	0,08	4	0,32
2	Se recibe un monto importante de regalías por parte de la industria petrolera lo cual genera los recursos para invertir en el desarrollo de la región	0,05	4	0,20
3	El PIB del departamento es representativo a nivel nacional lo cual le da importancia y lo pone en la lista de prioridades para la asignación de recursos de la nación	0,05	3	0,15
4	Santander es el cuarto departamento que más aporta al PIB nacional	0,08	3	0,24
5	Alto nivel de inversión en el desarrollo del departamento, destinando aproximadamente el 67% del presupuesto.	0,10	4	0,40
6	Bajo nivel de desempleo en el departamento (7.3%), inclusive por debajo del indicador para todo el país.	0,10	4	0,40
7	Se están ejecutando proyectos de inversión para mejorar la infraestructura vial para impulsar la conectividad de la región.	0,09	3	0,27
	Subtotal	0,55		1,98
Debilidades				
1	Bajo nivel de inversión en investigación y desarrollo. De acuerdo al informe departamental de competitividad la calificación en este parámetro es de 1.4 sobre 10.	0,06	1	0,06
2	En el Departamento no existen incentivos que promuevan la innovación en el entorno empresarial	0,07	2	0,14
3	Bajo nivel de asociaciones o clústeres para aprovechamiento de variedad de recursos	0,08	1	0,08
4	Bajo nivel de apertura comercial, desaprovechando oportunidades en los mercados globales	0,06	2	0,12
5	Baja ejecución y continuidad de los proyectos departamentales	0,04	1	0,04
6	Alto nivel de informalidad empresarial, lo cual genera que no se construyan bases sólidas para la industria y puede poner en riesgo el crecimiento futuro	0,08	1	0,08
7	Bajo nivel de infraestructura en la red vial	0,06	2	0,12
	Subtotal	0,45		0,64
	TOTAL	1,00		2,62

Nota: 4 Fortaleza mayor, 3 Fortaleza menor, 2 Debilidad menor y 1 Debilidad mayor

Capítulo V: Intereses del Departamento de Santander y Objetivos de Largo Plazo

En este capítulo se analizarán los intereses del Departamento de Santander basándonos en sus responsabilidades como parte de la nación y con el bienestar de sus habitantes. Así mismo, a partir de estos y con la visión establecida para el Departamento se crearán los objetivos de largo plazo con los cuales se espera alcanzar los resultados deseados para el 2025 los cuales estarán alineados con las estrategias escogidas para logro de los mismos.

Para D'Alessio (2008), los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente y que trata de alcanzarlos a cualquier costo. Estos intereses deben ser claros y pueden calificarse en vitales, importantes, periféricos, comunes, y opuestos. Los vitales hacen referencia a intereses relevantes y son aquellos que si no se alcanzan pueden generar daños a la organización. Por su parte, los importantes son intereses que afectan adversamente, mientras que los periféricos no son importantes y solo tiene consecuencias marginales. Por último, se encuentran los comunes y los opuestos que son intereses en la búsqueda de posibles acuerdos y alianzas, como en la imposibilidad de acuerdos y alianzas, respectivamente. (pp. 222 y 223)

5.1 Intereses de la Organización

Los intereses del Departamento de Santander se pueden agrupar en cuatro diferentes dimensiones fundamentales para el desarrollo y crecimiento sostenido del mismo: a) desarrollo y bienestar social, b) crecimiento económico, c) aumento de la participación del PIB en la nación, y d) manejo y administración eficiente de los recursos del Departamento.

5.1.1 Desarrollo y Bienestar Social

Mediante un buen gobierno y la visión compartida se busca mejorar el bienestar o la calidad de vida de los habitantes del Departamento de manera que las políticas públicas no solo estén orientadas al cumplimiento de las necesidades básicas insatisfechas (NBI), sino también

hacia la equidad donde se reconozca la diversidad poblacional, sus demandas y necesidades y así poder encontrar el beneficio colectivo, la prosperidad social, y el bien común sustentado en principios de justicia, y eficiencia. Así mismo, se busca un Santander amable, verde y sostenible.

Para crear sostenibilidad y bienestar a lo largo del tiempo se debe invertir en educación y la calidad de la misma. Si bien el Departamento presenta un buen nivel de acceso a la educación, en la medida que se implementen mega colegios, y más universidades con altos estándares de calidad ayudara a la estandarización de la calidad formación de empresas, a la creación de empleo, al desarrollo de los sectores y por ende a la generación de ingresos para el Departamento, como también favorecerá a los ingresos individuales de los habitantes para suplir sus necesidades, y mejorar su capacidad adquisitiva lo que repercute positivamente en la economía de la región y el bienestar general.

5.1.2 Crecimiento Económico

En la medida que las empresas del Departamento generen mayor productividad, y se logre diversificar los ingresos de Santander desarrollando e impulsando los sectores económicos potenciales se lograra tener crecimiento económico sostenido. Dicho crecimiento estaría dado no solo por una mayor y eficiente productividad sino por un calificado capital humano, para lo cual se debe contar con una educación de alta calidad, y finalmente deberá ir acompañado de progreso tecnológico para una producción más eficiente, disminuir costos, aumentar calidad, y propiciar buenas prácticas de producción más limpia.

Por otro lado, se busca promover e incentivar la creación de clústeres para la obtención de sinergias en los diferentes sectores y de esta manera impulsar los mismos y el aprovechamiento de oportunidades de negocios en cadena. Para esto, debe haber un plan de desarrollo paralelo de infraestructura que mejore la cobertura de transporte a nivel departamental que facilite el comercio de los diferentes sectores. Dicha cobertura tanto terrestre o vial como fluvial ayudaran

a incrementar las exportaciones, a facilitar la distribución de los productos, como permitirá el acceso directo al Departamento para disfrutar del ecoturismo.

5.1.3 Aumento de la Participación del Mercado (PIB)

El Departamento de Santander buscara la ampliación de oportunidades de ingreso y la diversificación mediante la promoción de los sectores económicos potenciales, como lo son el ecoturismo y la industria del calzado, entre otros, y a su vez mantendrá la explotación de los sectores en los cuales ya es fuerte como en petróleo, y sus derivados en el sector de minería de donde obtiene regalías para la inversión en el Departamento. Debe existir una adecuada administración de los recursos naturales teniendo en cuenta la posibilidad de su extinción.

Santander busca conquistar mayor porción del mercado interno, mercado nacional y el mercado externo; este aumento de la participación sobre PIB nacional, lo logrará con diferenciación de sus productos y un alto valor generado para los consumidores.

5.1.4 Manejo y Administración Eficiente de los Recursos del Departamento

El Departamento de Santander busca fortalecer la administración y manejo eficiente de los recursos asignados y percibidos durante la vigencia fiscal, buscando la optimización de los ingresos totales (tributarios, no tributarios, transferencias, regalías permitiendo cumplir con la producción de bienes y servicios públicos para satisfacción de las necesidades de la población, incluyendo el uso adecuado y transparente de los mismos, y manteniendo una alineación entre las estrategias, los objetivos de corto y largo plazo en pro de cumplir la visión del Departamento. Se espera que el total de los ingresos cubra todos los costos y gastos del Departamento de manera óptima logrando un resultado final del ejercicio en punto de equilibrio o en superávit, el cual garantizara la sostenibilidad y desarrollo de la región.

5.2 Potencial de la Organización

Para poder entender el potencial del Departamento de Santander se analizarán separadamente los siete dominios: demográfico, geográfico, económico, tecnológico y científico, histórico – psicológico – sociológico, organizacional – administrativo y militar con base en la información descrita en capítulos anteriores y entrando un poco más en detalle en algunos aspectos para definir el perfil de la región.

5.2.1 Demográfico

De acuerdo al DANE, el Departamento de Santander tiene un total de 2'040,932 habitantes, con un promedio de 3.4 personas por hogar. Al revisar el acceso a servicios públicos se encuentra una muy buena cobertura de energía eléctrica llegando al 98% de los hogares de la región, para el acueducto, recolección de basuras y alcantarillado, el acceso es de 85%, 76% y 72% aproximadamente; si bien se está abarcando a la mayoría de la población, existen hogares que no están recibiendo estos servicios y que consecuentemente están viendo afectada su calidad de vida. La mayor oportunidad en términos de cobertura de servicios públicos se encuentra en el gas natural conectado a red pública donde solo se llega a la mitad de los hogares de la región. A futuro, debería incluirse como punto importante en las inversiones del Departamento para garantizar que en el mediano plazo se cubran estas brechas que generan desigualdad en la calidad de vida (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2013).

En el año 2013, aproximadamente un 20% de los hogares del Departamento fueron afectados por algún tipo de evento natural, siendo los ventarrones, tormentas y vendavales los eventos que con mayor frecuencia generaron algún tipo de daño en los hogares. A nivel de planeación a largo plazo esto debe ser tenido en cuenta para desarrollar medidas de prevención que disminuyan el impacto negativo en la población a través de la construcción de diques que eviten desbordamientos y asegurando un adecuado acompañamiento en la construcción de

viviendas de interés social para asegurar que contengan medidas mínimas de seguridad. Así mismo se debería trabajar en la formulación de planes de contingencia mediante los cuales se puedan activar mecanismos que proporcionen atención inmediata a los afectados y ubicación temporal mientras se normaliza la situación.

El 53% de la población son menores de 30 años, lo cual a nivel general refleja el potencial laboral que existe para los próximos años y a su vez impone retos importantes a la administración para crear condiciones educativas y laborales lo suficientemente atractivas para incentivar a estas personas a formarse e invertir en la región. Al revisar la proporción entre hombres y mujeres esta equilibrada con participaciones iguales, sin embargo, a pesar que históricamente los hombres han estado como cabezas del hogar, en el caso de Santander, un 35% del total de hogares es liderado por mujeres (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2013).

El 90.4% de las personas están afiliadas al sistema de seguridad social, esto refleja una cobertura alta pero a su vez indica que hay alrededor de 200,000 personas que están desatendidas en este momento; revisando los motivos por los cuales esto sucede según una encuesta desarrollada por el DANE se encuentra que para el 23% de las personas que no están afiliadas actualmente su mayor impedimento es la falta de dinero, el 11% considera que esta afiliación implica muchos trámites, y al 13% simplemente no le interesa ya que no ve los beneficios de hacerlo. A futuro, se podría considerar dentro de los proyectos para mejorar la calidad de vida la maximización de la afiliación a sistemas de seguridad social a través de: subsidios para la población de escasos recursos, simplificación del proceso de afiliación para facilitar el acceso y la propagación masiva de beneficios y ventajas para crear conciencia en las personas con capacidad de decisión.

En el Departamento de Santander existe solo un 5.4% de la población que es considerada analfabeta, sin embargo términos de educación formal de acuerdo al estudio del DANE se puede concluir que de todas las personas entre 12 y 25 años, únicamente el 55% está asistiendo a alguna institución educativa; esto representa un riesgo potencial a largo plazo para el desarrollo de la región ya que si desacelera el ritmo de formación profesional podría presentarse una falta de personal capacitado que impacte negativamente el desarrollo empresarial de la región. Las principales causas para no asistir a una institución educativa son la falta de dinero (30.2%) y la necesidad de encargarse de los oficios del hogar (11.3%) (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2013). Dado el potencial para el crecimiento industrial que tiene el Departamento, se debe revisar este tema con cuidado y establecer planes que permitan incentivar la participación de la población en programas de educación formal y diseñar un modelo de negocio que permita definir subsidios educativos sostenibles a largo plazo.

5.2.2 Geográfica

El Departamento de Santander está situado al noreste del país en la región andina, entre los $05^{\circ}42'34''$ y $08^{\circ}07'58''$ de latitud norte, y los $72^{\circ}26'$ y $74^{\circ}32'$ de longitud oeste. Cuenta con una superficie de 30.537 Km² lo que representa el 2.7% del territorio. Limita por el norte con los Departamentos de Cesar y Norte de Santander, por el Este y por el sur con el Departamento de Boyacá y por el Oeste con el río Magdalena que lo separa de los Departamentos de Antioquia y Bolívar (Toda Colombia, 2014).

De acuerdo a la organización Toda Colombia la fisiografía se describe a continuación:

En el relieve del territorio del Departamento de Santander se distingue dos grandes unidades fisiográficas denominadas Valle Medio del Magdalena y la cordillera Oriental.

El valle del Magdalena, al occidente del Departamento, se caracteriza por un modelado plano y suavemente ondulado; en las márgenes del río Magdalena predomina la

vegetación selvática y al oriente de éstas, se encuentra una faja de bosque ecuatorial. Por su parte, la cordillera Oriental ocupa la mayor parte del Departamento en dirección general suroeste - noreste. El relieve es quebrado y de pendientes fuertes con alturas superiores a los 3.000 m sobre el nivel del mar, como en la cordillera de los Lloriqués o de los Cobardes (constituye la divisoria de aguas entre los ríos Suárez al oriente y Magdalena al occidente); otros accidentes orográficos son los páramos, que le sirven de límite, por el oriente con Boyacá sobresalen los páramos de Chontales, Consuelo y Cruz Colorada; por el norte, con Norte de Santander están los de Carcasí, Almorzadero y Santurbán. Además, en el flanco occidental de la cordillera, se encuentra una serie de terrazas, de ambiente muy seco, la más extensa e importante es la mesa de Los Santos o Jéridas; todas estas mesetas se presentan en forma escalonada, muy erosionadas y cortadas abruptamente ante el cañón del Chicamocha; éste último constituye uno de los rasgos morfológicos más notables del relieve santandereano que se encuentra en sentido oriente - occidente, por ser el cauce más profundo del país, a lo largo de abruptos desfiladeros carentes de capa vegetal y en continuo proceso de erosión que configuran un espectacular paisaje (Toda Colombia, 2014).

La red hidrográfica del Departamento de Santander está conformada por numerosos ríos, quebradas y corrientes menores, entre ellos se destacan por su importancia los ríos Magdalena, Carare, Lebrija, Opón, Sogamoso (formado por la confluencia del Chicamocha y del Suárez), Cáchira, Chucurí, Ermitaño, Fonce, Guaca, Guayabito, Horta, La Colorada, Nevado, Onzaga, Paturia, San Juan y Servitá. Existen también varias ciénagas localizadas en las proximidades del río Magdalena; entre ellas las más notables son Colorada, Doncella, El Llanito, Opón, Paredes, Rabón, Redonda, San Silvestre y Yariquies (Toda Colombia, 2014).

El clima del Departamento de Santander se ve afectado por la diversidad de altitud, la cual proporciona pisos térmicos y paisajes diferentes. En el valle del bajo Magdalena, las temperaturas promedio son del orden de 29°C y lluvias abundantes, registrándose hasta 3.800 mm anuales; en el flanco de la cordillera disminuye la temperatura, las lluvias son de 1.500 a 2.000 mm en promedio anual; con excepción del sur y especialmente del cañón del Chicamocha donde la precipitación es menor de 500 mm, y altas temperaturas que alcanzan valores hasta de 32°C; el área de los páramos registra temperaturas inferiores a 7°C y escasa precipitación. Sus tierras se distribuyen en los pisos térmicos cálidos, templados y bioclimático páramo (Toda Colombia, 2014).

5.2.3 Económico

El Departamento de Santander produce un PIB per cápita de COP \$24'890,005, lo que equivale aproximadamente al 7.6% del PIB del país, lo cual permite determinar la importancia de esta región en el desarrollo de Colombia. Las exportaciones per cápita en el año 2013 fueron COP \$547,9, mientras que las importaciones fueron COP \$402,2 con lo cual el Departamento mantiene una balanza comercial positiva. De acuerdo al ranking anual que genera CEPAL, Santander se ubicó en el cuarto puesto dentro de los Departamentos con mayor fortaleza económica del país. Los sectores que aportan la mayoría del PIB son: industria manufacturera (26.7%), derechos e impuestos (16%), y el sector de construcción (13.2%). Dentro del sector industrial, los productos de la refinación del petróleo representan 80% del total, reflejando la dependencia que existe actualmente de esta industria. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014)

En comparación con la participación por sectores en toda Colombia, el Departamento de Santander prácticamente duplica la participación en la industria manufacturera, lo cual refleja la importancia del sector en la región y la oportunidad para seguir fortaleciendo y apalancando el

crecimiento en esta fortaleza. Revisando la estructura agrícola del Departamento, se identifican cultivos permanentes en caña panelera, palma de aceite y piña; adicionalmente se encuentran cultivos transitorios de papa, tomate y cebolla de rama principalmente (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014).

La tasa de desempleo a cierre de Mayo 2014 fue 8.1%, aproximadamente dos puntos porcentuales por debajo de la tasa nacional ubicando al Departamento de Santander como un generador importante de plazas laborales en el país. A nivel general, el sector que más empleos aporta al Departamento es el comercio, hoteles y restaurantes (32.6%), seguido por el sector de servicios y manufactura con 20.6% y 16.8% respectivamente (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014).

El 87,5% de las exportaciones de Santander en el año 2012, se concentraron en las partidas arancelarias de combustibles y minerales, café y autopartes. Por parte de los combustibles minerales, partida más representativa, veintisiete empresas registraron ingresos por 527 millones de dólares es decir un incremento de 22.1% frente a la cifra del año anterior, como principales mercados destino están Estados Unidos, España y China en su orden, así mismo, el café como segundo renglón exportador con unas ventas de 68,9 millones de dólares y las autopartes con 15, 4 millones de dólares (Asociación Nacional de Empresarios, 2014).

Las exportaciones de Santander en el año 2013 fueron US\$ 1.118,2 millones, presentando una variación del 56.7% respecto del 2012; a su vez en el año 2014 a cierre de Abril se presentaron exportaciones por US\$ 386,2 millones de los cuales el 79% correspondió a exportaciones de petróleo refinado y crudo, y el principal destino fue Estados Unidos con una participación del 34% (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014).

Principales productos



Principales destinos

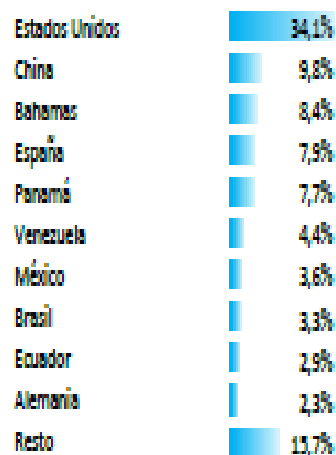


Figura 18 Exportaciones Santander Ene - Abr 2014

Tomado de “Perfil Económico Departamento de Santander, Industria y Turismo”, recuperado de www.mincit.gov.co/descargar.php?id=71251, 2014

Las importaciones de Santander en el año 2013 fueron US\$ 872.2 millones, presentando un decrecimiento del 9.2% respecto del 2012; a su vez en el año 2014 a cierre de Abril se presentaron exportaciones por US\$ 323,8 millones principalmente de maíz (15.5%), residuos de aceite de soja (7.1%), habas de soja (5.7%) y alambres de cobre (5.6%), y el principal origen fue Estados Unidos con una participación del 41%. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014).

De acuerdo con la organización Toda Colombia el Departamento de Santander ofrece innumerables atractivos turísticos desde el punto de vista natural, cultural y científico. Santander, tierra acogedora y cordial ofrece al turista la oportunidad de conocer la más maravillosa profusión de cavernas, pues pocos son los municipios que no las poseen; se destacan la cueva del Indio en el municipio de Páramo, cuya entrada semeja una monumental concha acústica; la de

Gámbita, conocida como la Iglesia del Diablo, engalanada por fuentes de agua; la de La Pintada, en las cercanías de Málaga, contiene muchos pictogramas indígenas y otros atractivos turísticos naturales y culturales que hacen del Departamento una tierra de aventura . Existe una ruta o circuito turístico en donde se encuentra asentada la mayor parte de la población del Departamento y de los municipios que cuentan con el mayor potencial turístico y de patrimonio histórico cultural como Barichara declarado Monumento Nacional y “Pueblito más lindo de Colombia”. San Gil con su parque El Gallineral y el balneario Pozo azul, en donde además podrá disfrutar de turismo de aventura con deportes de riesgo controlado: Espeleología, rappel, camping, ciclomontañismo, motocross, senderismo, parapente, canotaje y kayak. Si se desea contemplar panorámicas majestuosas, el Cañón del Chicamocha ha labrado a través del tiempo un escenario natural y agreste que despierta la más profunda admiración, considerado uno de los mayores atractivos del Departamento y la nación (Toda Colombia, 2014).



Figura 19 Importaciones Santander Ene - Abr 2014

Tomado de “Perfil Económico Departamento de Santander, Industria y Turismo”, recuperado de www.mincit.gov.co/descargar.php?id=71251, 2014

5.2.4 Tecnológico y Científico

Respecto a investigación y desarrollo tampoco existe información explícita en el presupuesto que de muestra del tamaño de la inversión que se está haciendo sobre este rubro, así que consultando el informe departamental de competitividad se encontró 1 parámetro dentro de este estudio que hace relación a la investigación y desarrollo y da una calificación al Departamento de Santander de 1.42 sobre 10 (Consejo privado de Competitividad y Universidad del Rosario, 2013) . Este indicador demuestra que actualmente es prácticamente nulo el tamaño de investigación y desarrollo que se hace en la región y evidencia una gran oportunidad de incluir este tema sobre la agenda departamental para incentivarlo y potenciar la creación de nuevos productos, servicios y patentes para exportarlos dentro del país y a nivel internacional.

De acuerdo al presupuesto aprobado por la asamblea departamental anteriormente descrito no es posible identificar un rubro específico que diferencia el monto total de dinero que está siendo invertido anualmente en sistemas de información y comunicaciones. Sin embargo, al consultar el índice departamental de competitividad existe un parámetro que mide el nivel de infraestructura TIC para el cual se le da un puntaje de 6.82 sobre 10 al Departamento de Santander y lo sitúan en el tercer puesto entre los Departamentos de Colombia (Toda Colombia, 2014).

Esta calificación evidencia que a pesar de no tener diferenciado un rubro en el presupuesto anual de alguna manera se han venido haciendo las inversiones correspondientes en sistemas de información y tecnología para asegurar un buen nivel de desarrollo en el futuro próximo donde tecnologías como internet serán fundamentales para los negocios, la planeación e interacción con las personas. De acuerdo al Ministerio de tecnología de información y comunicaciones, Santander cuenta con una cobertura de internet alrededor de 12.18%, la cual aún es baja pero considerando que Bogotá, que es la ciudad con mayor cobertura del país, tiene

17.40% el Departamento de Santander se ubica en el cuarto puesto en todo el territorio nacional (MinTIC, 2014). Existen oportunidades para seguir incrementando la cobertura y haciendo participe al resto de la población pero estos indicadores demuestran que este tema está siendo incluido en la agenda de gobierno departamental; sería necesario revisar y asegurar que los planes a futuro no se desaceleren teniendo en cuenta que es un tema crítico para el desarrollo económico de la región.

5.2.5 Histórico, Psicológico, Sociológico

La organización Toda Colombia resume la historia del Departamento de la siguiente forma:

Durante la época precolombina, antes de la llegada de los conquistadores, el territorio estaba habitado por las etnias Muisca, Chitarera, Lache, Yariguí, Opón, Carare y de forma especial los Guanes; este último pueblo pertenecía a la familia Chibcha. Los primeros conquistadores en pisar territorio de Santander fueron Ambrosio Alfínger y Antonio de Lebrija en 1532. En 1540 los soldados españoles comandados por Martín Galeano penetraron a territorio guane. Por Ley de 1857 fue creado el Estado de Santander, formado por las provincias del Socorro y Pamplona. Posteriormente le fueron anexados el cantón de Vélez y los distritos de Aspásica, Brotaré, Buenavista, Carmen, Convención, La Cruz, Ocaña, Palma, Pueblo Nuevo, San Antonio, San Calixto, San Pedro y Teorama, segregados de la Provincia de Mompos. La Ley 17 de 1905 segregó las provincias de Guauenta, Galán, Socorro, Charalá y Vélez para formar el Departamento de Galán. El 14 de julio de 1910 se creó por Ley 25 el Departamento de Norte de Santander formado por las provincias de Cúcuta, Ocaña y Pamplona (Toda Colombia, 2014).

A nivel general las personas del Departamento de Santander se destacan por ser emprendedoras y ambiciosas por los negocios al punto que pueden llegar a ser demasiado

egoístas, lo cual históricamente ha jugado en su contra porque les ha impedido desarrollar asociaciones que dentro del país les hubiera permitido ser mucho más competitivos de lo que son actualmente.

5.2.6 Organizacional, Administrativo y Militar

A nivel organizacional y administrativo, en capítulos anteriores se detectaron algunos puntos que actualmente están desacelerando el desarrollo y podrían convertirse en impedimentos serios para el crecimiento en los próximos años. Se debe buscar reducir la burocracia que existe para los trámites y procesos administrativos con el objetivo de darle mayor agilidad a la organización en la toma de decisiones y desarrollo de proyectos.

Hoy en día la excesiva tramitología y el tiempo requerido en aprobaciones y revisiones hace poco atractivo el Departamento para la llegada de nuevos inversores; al reducir la burocracia no se tendría un efecto inmediato pero en el largo plazo se debería lograr una aceleración importante en la economía y una diversificación de los sectores gracias a la llegada de todo tipo de emprendedores tanto nacionales como internacionales. Adicionalmente es clave trabajar para eliminar o reducir la corrupción, actualmente mucho dinero que podría utilizarse en inversiones para mejorar la calidad de vida de la población y generar desarrollo a largo plazo es diluido por la corrupción. A futuro se debería garantizar que los recursos captados y recibidos por parte del estado se puedan utilizar en su totalidad en inversiones que promuevan el crecimiento de la región.

5.3 Principios Cardinales de la Organización

Los principios cardinales de la organización son cuatro fundamentalmente y permiten identificar las oportunidades y amenazas de Santander en el entorno económico y político donde se encuentra identificando la influencia de regiones cercanas y cómo estas influyen o han tenido relación histórica con el Departamento.

5.3.1 Influencia de Terceras Partes

El Departamento de Santander ocupa en el país el cuarto lugar por su importancia poblacional y económica. Las actividades económicas del Departamento de Santander se concentran en el sector agrícola y pecuario, explotación avícola, caprina y ganadera con proyección a la industria del agro en el sector de lácteos y cárnicos. La influencia de los empresarios en este segmento es fundamental pues incentivan el desarrollo de acuerdos comerciales a nivel nacional e internacional, fomentan las exportaciones y velan por el crecimiento de la región.

Cuenta con la explotación de recursos minerales principalmente el petróleo con el primer complejo petrolero de Colombia ubicado en Barrancabermeja. Por su localización geográfica se convierte en el eje central en la unión entre el interior del país, los Puertos del Caribe y la salida de Venezuela hacia el Océano Pacífico. Dada la importancia del petróleo en la economía del país es fundamental para los terceros como lo son las diferentes empresas de la región, el gobierno local, las comunidades que velan por que respeten sus derechos, entre otros que el desempeño del sector incrementa su producción pues de esto depende gran parte del desarrollo de la región en términos de infraestructura, inversión en educación, salud y demás.

Debido a su localización se convierte como uno de los Departamentos más fuertes en cuanto a turismo se refiere teniendo como eje fundamental el cañón del Chicamocha, como uno de los rasgos más notables del relieve santandereano, por ser el cauce más profundo del país, y donde cuenta actualmente con uno de los teleféricos más extensos del mundo con una extensión de más de 6.3 km convirtiéndose de esta forma en uno de los sitios de mayor interés para los ingresos del Departamento. Por lo tanto es para el gobierno regional fundamental incentivar e invertir en la construcción y aprovechamiento del eco turismo para generar

beneficios a la comunidad y garantizar la rentabilidad de las altas inversiones que se han realizado en el sector.

5.3.2 Lazos Pasados Presentes

Los cambios durante este siglo han transformado la economía del Departamento, de ser históricamente agrícola, pasó a ocupar un papel destacado en el sector servicios, especialmente en el sector del transporte y de las comunicaciones. La industria también presenta un par de polos de desarrollo localizados en la zona que abarca el eje Bucaramanga - Girón - Piedecuesta, donde se encuentran las empresas vinculadas a alimentación, textiles, cemento, accesorios automotores, calzado, tabaco y la industria avícola, y la zona de Barrancabermeja que se dedica plenamente a la refinación de la mayor parte del petróleo que se consume en Colombia, además de la fabricación de los derivados de este combustible natural.

Otro de los lazos históricos que resalta en la región es la baja capacidad de asociación como consecuencia de rasgos básicos de la conquista donde se generaron altos índices de violencia, por lo tanto se aprecian actualmente una alta cantidad de pequeñas empresas que luchan por crecer cada una por su propia cuenta pero no como un clúster, caso particular se presenta con el calzado el cual ha sido históricamente uno de los sectores reconocidos por todo el país por temas de calidad y diseño, sin embargo debido a la falta de asociación solo el 0,4% del total de las exportaciones del Departamento corresponden al sector de calzado, lo que representa en valor USD1,605,000 en el primer semestre del año en curso, a través de 70 empresas que exportan actualmente

5.3.3 Contrabalance de Intereses

Las principales diferencias existen debido a las regalías generados por el petróleo, pues representan como ingresos para el Departamento aproximadamente el 32% de los ingresos, aspecto que genera rivalidad entre los demás Departamentos pues adicional Santander recibe por

parte del gobierno el 46% del total del PIB luego muchos de sus proyectos de infraestructura, turismo, salud, educación son cubiertos por el estado, lo cual generar malestar entre Departamentos como Bolívar, Norte de Santander, Boyacá entre otros pues índices como la pobreza por lo menos y cobertura de educación son mucho más elevados.

Uno de los conflictos más significativos de la actualidad se da en el páramo de Santurbán que se encuentra ubicado en los municipios de California y Vetás donde se explota el oro desde la Colonia y dado el incremento del precio del oro a nivel mundial varias son las compañías interesadas en participar en la explotación de oro en la región. El conflicto se presenta pues adicionalmente el páramo de Santurbán provee de agua a Bucaramanga y 20 municipios más, la compañía canadiense Greystar solicitó licencia para sacar 240 toneladas de oro, pero necesita dinamitar 1.100 millones de toneladas de tierra y emplear 240 toneladas diarias del explosivo anfo. Esta sería la explotación de oro, a cielo abierto, más grandes del país, como consecuencia se presentó el enfrentamiento entre 3.600 habitantes de los municipios mineros, las autoridades, los gremios, trabajadores, ambientalistas que protegen el páramo y los recursos naturales. En este ejemplo se ve que aunque el desarrollo económico sea vital para todas las partes muchas veces priman otros factores por encima de los mismos y hay que llegar a acuerdos previos y tener políticas establecidas para trabajar todos por el mismo fin.

5.3.4 Conservación de los Enemigos

Históricamente no ha existido ningún conflicto representativo, simplemente se han generado algunos conflictos coyunturales como consecuencia de la cercanía como en el caso con Norte de Santander donde se han presentado algunas discrepancias por temas de cercanía con la frontera con Venezuela; igualmente se presentan conflictos por temas de interés como el turismo pero no hay un dato hecho relevante que se haya presentado.

Es importante relacionar que igualmente la ubicación del Departamento le ha permitido lograr sinergias con otras regiones en términos de integración de infraestructura, transporte, sector minero, en sectores como el turismo se han creado ciertas discrepancias como en el caso de Bolívar, Magdalena, Cundinamarca, Antioquia, entre otros que tienen como eje de su economía el turismo y por lo tanto su interés radica en incrementar los ingresos que se dan incrementando la frecuencia de visitas de turistas a nivel nacional e internacional.

5.4 Matriz de Intereses de la Organización

Una vez determinados los intereses del Departamento en el numeral 5.1, se presentara a continuación la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) la cual determinara las metas que desea alcanzar Santander para su desarrollo actual y en el largo plazo en las industrias, sectores o mercados en los que compite. Los intereses organizacionales, los principios cardinales junto con la misión, y visión establecidas para el Departamento ayudaran posteriormente a establecer los objetivos de largo plazo del Departamento. Según D'Alessio (2013) los Intereses Organizacionales (IO) son:

Fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite; son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo, los cuales varían según el tipo de organización. En la MIO debe indicarse a los competidores: actuales, sustitutos y entrantes. Es necesario señalar el nivel de intensidad: vital, importante o periférico; dependiendo de cuan agresiva es la competencia (no se considera el nivel de supervivencia, dado que los conflictos entre las organizaciones son juegos de suma no cero). Así mismo, se debe describir si la relación posee intereses comunes (aliados) u opuestos (competidores). (pp. 223 - 224)

A continuación, se presenta la MIO de Santander, donde se puede observar que el interés con mayor nivel de competitividad (vital) es la participación sobre el PIB de la nación, seguido del crecimiento económico como un interés importante y finalmente los periféricos que son aquellos intereses que desarrolla cada Departamento independientemente y que difiere entre los mismos. En la matriz se señalan los intereses comunes, que son aquellos que son de interés tanto del Departamento como de sus competidores y los intereses opuestos que son aquellos que no son compartidos entre los mismos.

Tabla 15

Matriz de Intereses del Departamento de Santander (MIO)

Interés organizacional	Vital	Importante	Periférico
1. Desarrollo y bienestar social			** Bogotá/Cundinamarca **Antioquia **Valle del Cauca **Bolívar **Meta **Magdalena **Boyacá
2. Crecimiento económico		* Bogotá/Cundinamarca *Antioquia *Valle del Cauca *Bolívar *Meta *Magdalena *Boyacá	
3. Aumento de la participación del mercado (PIB)	* Bogotá/Cundinamarca *Antioquia *Valle del Cauca *Bolívar *Meta *Magdalena *Boyacá		
4. Manejo y administración eficiente de los recursos del departamento			* *Bogotá/Cundinamarca **Antioquia **Valle del Cauca **Bolívar **Meta **Magdalena **Boyacá

Nota: * Intereses Comunes; ** Intereses Opuestos.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo son las metas que Santander establecerá para alcanzar el resultado o la posición que desea obtener el Departamento en sus diferentes sectores económicos y en el cubrimiento de las necesidades de sus habitantes para mejorar su calidad de vida y bienestar en un tiempo mayor a un año y basados en la visión establecida por el mismo.

5.5.1 Crecimiento Económico

Objetivo de Largo Plazo 1: Para el año 2025, incrementar la capacidad exportadora de la economía interna para aumentar la participación del 17% al 30% del total de las exportaciones de Colombia, a partir de cimentar el desarrollo del clúster del calzado.

Actualmente, Colombia está exportando US \$ 28.750.966 en calzado, de los cuales Santander participa en US \$ 4.852.817 correspondiente al 17%. (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, 2014). Según un estudio realizado por la Universidad del Rosario (2013), se evidencio un bajo nivel de competitividad del sector del calzado por la baja productividad que no permite alcanzar los volúmenes requeridos para el cierre de negocios internacionales. Dada esta información, se hace aún más relevante la unión de empresas locales para alcanzar sinergias y poder conquistar nuevos mercados internacionales.

Como parte de las falencias históricas del Departamento de Santander la falta de consolidación y creación de los diferentes clústeres ha sido una de las grandes falencias del desarrollo industrial por lo tanto uno de los objetivos estratégicos será medir a través de la balanza comercial la participación del sector en las exportaciones. Adicional será fundamental el análisis y seguimiento a la creación de los diferentes clústeres.

5.5.2 Mejorar la Infraestructura Vial

Objetivo de Largo Plazo 2: Incrementar y restablecer la red vial primaria pavimentada de Santander en 1.700 km para el año 2025, para facilitar las condiciones de acceso al turismo, dinamismo de los sectores económicos y el impulso de la conectividad de la región.

De acuerdo al INVIAS (2014), Instituto Nacional de Vías, Colombia cuenta una red vial primaria pavimentada por 8.705, 07 Km, y red no pavimentada por 2.618, 86 Km. La red vial de

Santander está conformada por 1.200 Km de red primaria de los cuales cuenta con 741,9 Km pavimentados donde el 44,82 % está en buen estado, el 19.16% en regular estado y el restante en mal estado. Además, cuenta con 3.469 Km de red vial secundaria de las cuales 436 km son pavimentadas, y 6.181 de red vial terciaria. Los 1.700 Km a desarrollar incluyen nuevas vías y el restablecimiento de las vías que se encuentran en regular y mal estado.

El incremento de vías pavimentadas es uno de los baluartes fundamentales para el incremento de la competitividad regional, pues de ello depende poder comunicar eficazmente todas las poblaciones y facilitar el acceso y tránsito por la región.

5.5.3 Incrementar la Calidad de la Educación

Objetivo de Largo Plazo 3: Aumentar, para el año 2025, a 20% el número de instituciones educativas con resultados positivos en las pruebas SABER – ICFES, con miras a aumentar la calidad de la educación en el Departamento.

Según el Ministerio de Educación (2014), un resultado positivo o de calidad superior en las pruebas se considera todo puntaje por encima de 60. De acuerdo a los resultados de las últimas pruebas ICFES, únicamente 539 instituciones educativas (aproximadamente 5%) tienen un promedio por encima de 60. Con el objetivo propuesto se lograra que 15% más de instituciones educativas en el departamento puedan fortalecer sus programas para formar bachilleres de alta calidad.

La educación es el foco fundamental de la competitividad y se convierte en el cimiento de todas las otras áreas para el desarrollo regional, si se garantiza la cobertura y buen nivel educativo los resultados en términos de competitividad e incremento de la productividad se verán reflejados en el corto plazo.

5.5.4 Fortalecer el Turismo

Objetivo de Largo Plazo 4: Incrementar el flujo de turistas a 3 millones por año a partir del 2025 para consolidar la industria turística en Santander.

Debido a la excelente localización regional del Departamento uno de los focos del desarrollo económico será el desarrollo del turismo para lo cual será necesario disponer recursos económicos para incrementar el flujo de turistas.

Según el Ministerio de Turismo (2014), en el 2014 Santander atrae 42.434 pasajeros extranjeros al año, y 894.929 pasajeros aéreos nacionales

5.6 Conclusiones

En este capítulo se desarrolla la forma en que se va lograr posicionar el Departamento de acuerdo a la visión planteada. Esto se plasma en 4 pilares que se consideran tendrán el mayor impacto para el crecimiento del Departamento y el incremento de la calidad de vida de la población, estos pilares son: (a) crecimiento económico, (b) mejora de la infraestructura vial, (c) incremento de la calidad de educación, y (d) fortalecer el turismo en el Departamento. Para cada uno de estos pilares se desarrolló un objetivo a largo plazo que detalla la forma e indicadores que serán usados para medir su desempeño.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se prepara la segunda etapa del planteamiento estratégico que consiste en la formulación de estrategias luego de obtener la información necesaria con la primera etapa de análisis y preparación de insumos esenciales para crear una base sólida de información. Dicha base se obtiene a través de la preparación de las matrices (a) EFE, (b) MPC, (c) MEFI, y (d) MIO de las cuales se consigue información actual externa e interna del Departamento y se analiza a la competencia y los intereses de la organización.

A continuación, la elaboración de estrategias se hará a través de la preparación de cinco matrices siendo éstas: la FODA, PEYEA, BCG, IE y la matriz de la gran estrategia GE. Finalmente, con la información recolectada, se procede a seleccionar las estrategias más atractivas y que ayuden con el cumplimiento de los objetivos de largo plazo, con el uso de las matrices MD, MCPE, MR y la matriz de ética ME.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es una herramienta que permite analizar las fortalezas debilidades, oportunidades y amenazas de una organización, por lo que probablemente es la más utilizada. Esta matriz genera estrategias específicas, de acuerdo con lo señalado por D'Alessio (2008), dicho análisis permite formular y evaluar estrategias que concilien o alineen las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, generando así diferentes tipos de estrategia.

Los insumos que utiliza la matriz FODA como entrada para la generación de todo el proceso de emparejamiento son las matrices EFI y EFE. La combinación FO utiliza las fortalezas para sacar ventajas de las oportunidades y, consecuentemente, elaborar estrategias para aprovechar la situación. Por otro lado, las estrategias DO (estrategias tipo buscar) proponen mejorar las debilidades para sacar ventajas de las oportunidades. Siguiendo con las opciones, las

estrategias FA (estrategias tipo confrontar) usan las fortalezas para neutralizar las amenazas. Finalmente, las estrategias DA (estrategias tipo evitar) mejoran las debilidades y evitan las amenazas. En general, las estrategias que se obtienen a través de la conjunción de los análisis externo e interno, es muy valioso debido a que se explota lo bueno y malo de la organización y su entorno. En la Figura 34 se muestra el análisis FODA y las estrategias obtenidas para el Departamento de Santander.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), como su nombre lo indica, permite establecer la posición estratégica del Departamento de Santander.

D'Alessio (2012) describió que esta matriz es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. La matriz PEYEA, tiene dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva), en sus extremos alto y bajo. La matriz forma un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. Esta ayuda a los gerentes a definir el impulsor estratégico apropiado para el negocio: liderazgo en costos, diferenciación, enfoque, o defensa. (p. 300)

A continuación se presenta la matriz PEYEA para el Departamento de Santander, donde se aprecia como resultado un vector (0,33; -0,31) que se ubica en el cuadrante derecho inferior, es decir, arroja una postura competitiva lo que a su vez se traduce en una alta fortaleza de la industria (FI), y baja estabilidad del entorno (EE). Dicha postura goza de industrias atractivas, como también de ventajas competitivas aceptables en un entorno altamente cambiante, por lo cual es clave la buena administración de recursos para proteger y fortalecer aún más dichas

ventajas competitivas, como también la creación de alianzas o clústeres que permitan la creación de sinergias y la explotación de los sectores donde son fuertes actualmente como los sectores potenciales. Es esencial que el departamento trabaje en diferenciación para que se cree valor para el departamento y sus habitantes, como también para mejorar su posición de competitividad en el país.

Es claro que el departamento cuenta con una fortaleza notable en la industria petrolera, así como también tiene todo el potencial para desarrollar aún más la industria del ecoturismo y el calzado. La estrategia para buscar la reconversión, ser aún más competitivo por medio de la creación de valor agregado, y poder dar fortaleza a dichos sectores, son las fusiones convergentes o concéntricas donde se permita el desarrollo empresarial individual, como el fortalecimiento de redes de comercialización y distribución a nivel colectivo o de alianzas empresariales logrando eficiencias en costos y mejorando el servicio hacia el mercado objetivo.

Tabla 16

FODA Departamento de Santander

	FORTALEZAS F1 Alto nivel de cobertura en salud. Aproximadamente el 90% de las personas están afiliadas al sistema general de seguridad social en salud F2 Se recibe un monto importante de regalías por parte de la industria petrolera lo cual genera los recursos para invertir en el desarrollo de la región F3 El PIB del departamento es representativo a nivel nacional lo cual le da importancia y lo pone en la lista de prioridades para la asignación de recursos de la nación F4 Santander es considerado el tercer departamento más competitivo del país F5 Alto nivel de inversión en el desarrollo del departamento, destinando aproximadamente el 67% del presupuesto. F6 Bajo nivel de desempleo en el departamento (7.3%), inclusive por debajo del indicador para todo el país. F7 Se están ejecutando proyectos de inversión para mejorar la infraestructura vial para impulsar la conectividad de la región.	DEBILIDADES D1 Bajo nivel de inversión en investigación y desarrollo. De acuerdo al informe departamental de competitividad la calificación en este parámetro es de 1.4 sobre 10. D2 En Bucaramanga no es fácil hacer negocios, debido principalmente a los tiempos largos en los trámites para creación de empresa y registro de propiedad, y los altos impuestos que se tienen. D3 Bajo nivel de asociaciones o clústeres para aprovechamiento de variedad de recursos D4 Bajo nivel de apertura comercial, desaprovechando oportunidades en los mercados globales D5 Baja ejecución y continuidad de los proyectos departamentales D6 Alto nivel de informalidad empresarial, lo cual genera que no se construyan bases sólidas para la industria y puede poner en riesgo el crecimiento futuro D7 Bajo nivel de infraestructura en la red vial
OPORTUNIDADES O1 Crecimiento económico del país. O2 Incremento de la inversión extranjera. O3 Fomento del turismo. O4 Posición y ubicación geográfica del país. O5 Proceso de firma de alrededor de 50 tratados de libre comercio. O6 Alta variedad de recursos naturales disponibles, biodiversidad. O7 Mercado interno dinámico (23ª población (país) más grande del mundo con creciente consumo privado.	FO FO 1 Asignar mayor porción del presupuesto a los sectores potenciales, aprovechando la apertura de mercados por los TLC ya firmados. F3,F5, O2, O5 O7 FO2 Diseñar una estructura productiva y empresarial para incrementar el comercio internacional. F3,F4, F5, O1, O2,O7 FO3 Invertir en infraestructura turística como estrategia de fortalecimiento para el desarrollo del departamento. F2, F3, F4, F5, F6, O1,O2,O3, O6 FO4 Invertir eficientemente los recursos provenientes de las regalías, para la posterior inversión en proyectos de necesidades básicas insatisfechas F1, F2, F3, F4, F5; F7, O1, O2, O4, O6, O7	DO DO1 Crear un comité departamental que busque obtener recursos para la implementación de infraestructura férrea y fluvial como modo alternativo de transporte. D2 D4 D7 O1 O2 O4 O5 O7 DO2 Ofrecer programas de formación en asociatividad empresarial y desarrollo de clústeres en alianza con la cámara de comercio local. D3 D4 D6 O1 O2 O5 O7 DO3 Consolidar la industria eco turística como estrategia de fortalecimiento económico. D2,D3, D4, D5, D6, O1, O2, O3,O4,O6 y O7

AMENAZAS	FA	DA
A1 Calidad deficiente en educación A2 Alto nivel de corrupción A3 Situación de conflicto armado y violencia A4 Bajo nivel de infraestructura (vías) A5 Inequidad en la distribución del ingreso de la población (clases sociales extremas) A6 Contrabando e informalidad A7 Bajo desarrollo y acceso a las comunicaciones y tecnología A8 Baja sostenibilidad ambiental A9 Bajo control de los recursos financieros en el sector de la salud	FA1 Invertir en la construcción de mega colegios para ampliar el acceso a la educación de calidad F2 F4 F5 F6 A1 A5 A7 FA2 Realizar inversiones en infraestructura y adecuación vial, ofreciendo una mayor conectividad y comunicación. F2 F3 F4 F5 A3 A4 A5 A8 FA3 Implementar programas que faciliten los negocios con miras a la generación de clústeres. F1 F3 F4 F6 A5 A6 A7	DA1 Desarrollar acciones de fiscalización y control en zonas aduaneras para evitar el contrabando D2 D4 D6 A2 A3 A6

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, de F. D’Alessio, 2012. México: Pearson Education.



6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG, desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston, es la representación gráfica de posiciones competitivas que permite establecer estrategias claves para que las organizaciones permanezcan en una posición adecuada dentro del mercado (D'Alessio, 2013). Con esta matriz se pretende mostrar la participación y las diferencias entre los sectores productivos del Departamento de Santander, que ayuda a clasificar la posición competitiva de cada uno de los sectores, y permite la evaluación de una estrategia global para cada uno.

Para este análisis se tiene en cuenta el porcentaje de participación de cada uno de los sectores dentro del PIB total y su variación del año 2011 y 2012, para luego destacar los más relevantes para el Departamento, que son (a) servicios, (b) industria, (c) construcción, (d) comercio, (e) transporte (f) agricultura y (g) minas. Estos se clasifican en la matriz de cuatro cuadrantes, los cuales vienen representados por una figura, en el eje vertical se muestra el crecimiento del mercado y en el horizontal la cuota de mercado. El significado de situarse en cada uno de los cuadrantes es el siguiente:

Producto incógnita (cuadrante superior derecho): mercado que crece a un gran ritmo, con lo cual se consumen recursos a una gran velocidad, pero la participación de la empresa es baja, obteniéndose así escasos beneficios.

Producto estrella (cuadrante superior izquierdo): Existe un gran crecimiento en el mercado y la organización cuenta con una gran participación en el mismo, obteniendo gran parte de sus beneficios a través de dicho producto.

Producto vaca lechera (cuadrante inferior izquierdo): El mercado crece más lentamente aunque la participación de la organización en el mismo es alta. Generan beneficios con poca inversión y pueden ayudar a la creación de nuevos productos estrella.

Producto perro (cuadrante inferior derecho): el mercado ya no presenta crecimiento y la participación en el mismo es baja, por ello las inversiones realizadas deben ser mínimas.

De acuerdo a lo anterior, se obtiene la matriz BCG con la posición de cada uno de los sectores para el Departamento de Santander, cuyo tamaño es proporcional a la participación en relación con los ingresos totales del PIB. A su vez se presentan en la Figura 36 los valores en participación del PIB de cada uno de ellos. Se ubica el sector servicios como estrella, ya que este presenta una alta participación relativa dentro del mercado y alta tasa de crecimiento. Presenta las mejores oportunidades a largo plazo, en torno a crecimiento y estabilidad.

Respecto a las vacas lecheras, se ubica a la industria, ya que presenta una alta participación relativa de mercado, pero compete en industrias de bajo crecimiento, generando exceso de liquidez para sus necesidades, lo cual permite aplicar estrategias de desarrollo y diversificación concéntrica. El sector de la construcción, se encuentra en una posición intermedia, ya que esta en tránsito a convertirse en estrella.

En el cuadrante de interrogación es donde se concentra mayor número de sectores productivos: comercio, transporte, agricultura y minas, presentan una menor participación dentro del mercado, pero compitiendo en industrias de alto crecimiento, cuyas necesidades de efectivo son altas, con baja generación de caja, y permite a la organización decidir estrategias intensivas para fortalecerse o desinvertir.

En la Figura 36 se muestra el comportamiento por sectores en los resultados del PIB, los servicios continuaron manifestando la más alta participación (29%), con gran incidencia en los inmobiliarios. La industria presentó un incremento del 23%, sin embargo la tasa de crecimiento año a año viene bajando, y en ella se encuentra inmersa la producción del complejo petroquímico de Ecopetrol en Barrancabermeja.

Le siguió en orden de importancia la construcción, actividad que registró el mayor crecimiento en Santander durante el 2012 con 19.7%. En ella tuvo una fuerte influencia las obras de infraestructura con un aumento del 8% (Observatorio de competitividad, 2014).

Se puede concluir según estas cifras que fue un buen año para el departamento, el país, y en general para todos los subsectores con muy pocas excepciones. Adicionalmente, se logró ganar participación en el PIB nacional.

Tabla 17

PEYEA Departamento de Santander

Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) del Departamento de Santander

Factores Determinantes											Puntaje
1	Retorno de la Inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3
3	Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	3
4	Capital Requerido versus Capital Disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
5	Flujo de Caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
6	Facilidad de Salida del Mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	1
7	Riesgo involucrado en el Negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
8	Rotación de Inventarios	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
9	Economía de escala y de experiencia	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
Total											2,44

Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) del Departamento de Santander

Factores Determinantes											Puntaje
1	Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	4
2	Calidad del Producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	3
4	Integración de empresas afines del sector (clusters)	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	3
5	Diversidad de atractivos turísticos	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
7	Conocimiento Tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
8	Integración Vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9	Velocidad de introducción de nuevos proyectos	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
Total											-3,33

Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) del Departamento de Santander

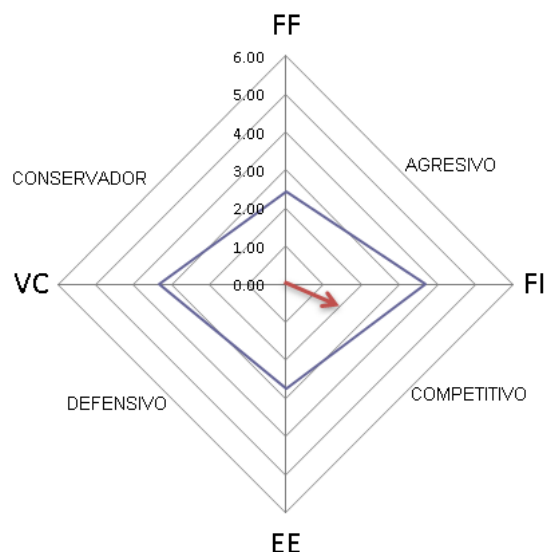
Factores Determinantes											Puntaje
1	Cambios Tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	2
2	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
3	Variabilidad de la Demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	2
4	Estabilidad Política y Legal	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
5	Calidad en Educación	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	4
6	Rivalidad /Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
7	Apoyo del gobierno nacional al desarrollo de sus sectores potenciales	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
8	Seguridad ciudadana	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
											Total
											-2,75

Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI) del Departamento de Santander

Factores Determinantes											Puntaje
1	Potencial de Crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2	Potencial de Rentabilidad	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
4	Conocimiento Tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	2
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	2
6	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	4
8	Productividad/ Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
9	Aporte al PIB nacional	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
											Total
											3,67

Matriz PEYEA del Departamento de Santander

Posición Estratégica Interna			Posición Estratégica Externa		
Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)			Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)		
1	Retorno de la Inversión	3	1	Cambios Tecnológicos	2
2	Apalancamiento	3	2	Tasa de inflación	3
3	Liquidez	3	3	Variabilidad de la Demanda	2
4	Capital Requerido versus Capital Disponible	2	4	Estabilidad Política y Legal	3
5	Flujo de Caja	3	5	Barreras de entrada al mercado	4
6	Facilidad de Salida del Mercado	1	6	Rivalidad /Presión competitiva	5
7	Riesgo involucrado en el Negocio	2	7	Comportamiento de los Índices Macroeconómicos	4
8	Rotación de Inventarios	3	8	Ejecución Inversión Pública	3
9	Economía de escala y de experiencia	2			
		Promedio = 2,44			Promedio = -2,75
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)			Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)		
1	Participación en el mercado	4	1	Potencial de Crecimiento	5
2	Calidad del Producto	4	2	Potencial de Utilidades	5
3	Ciclo de vida del producto	3	3	Estabilidad financiera	3
4	Ciclo de reemplazo del producto	3	4	Conocimiento Tecnológico	2
5	Lealtad del Consumido	3	5	Utilización de recursos	2
6	Utilización de la capacidad de los competidores	2	6	Intensidad de capital	4
7	Conocimiento Tecnológico	1	7	Facilidad de entrada al mercado	4
8	Integración Vertical	2	8	Productividad/ Utilización de la capacidad	3
9	Control sobre proveedores y distribuidores	2	9	Poder de negociación de los productores	5
		Promedio = -3,33			Promedio = 3,6667



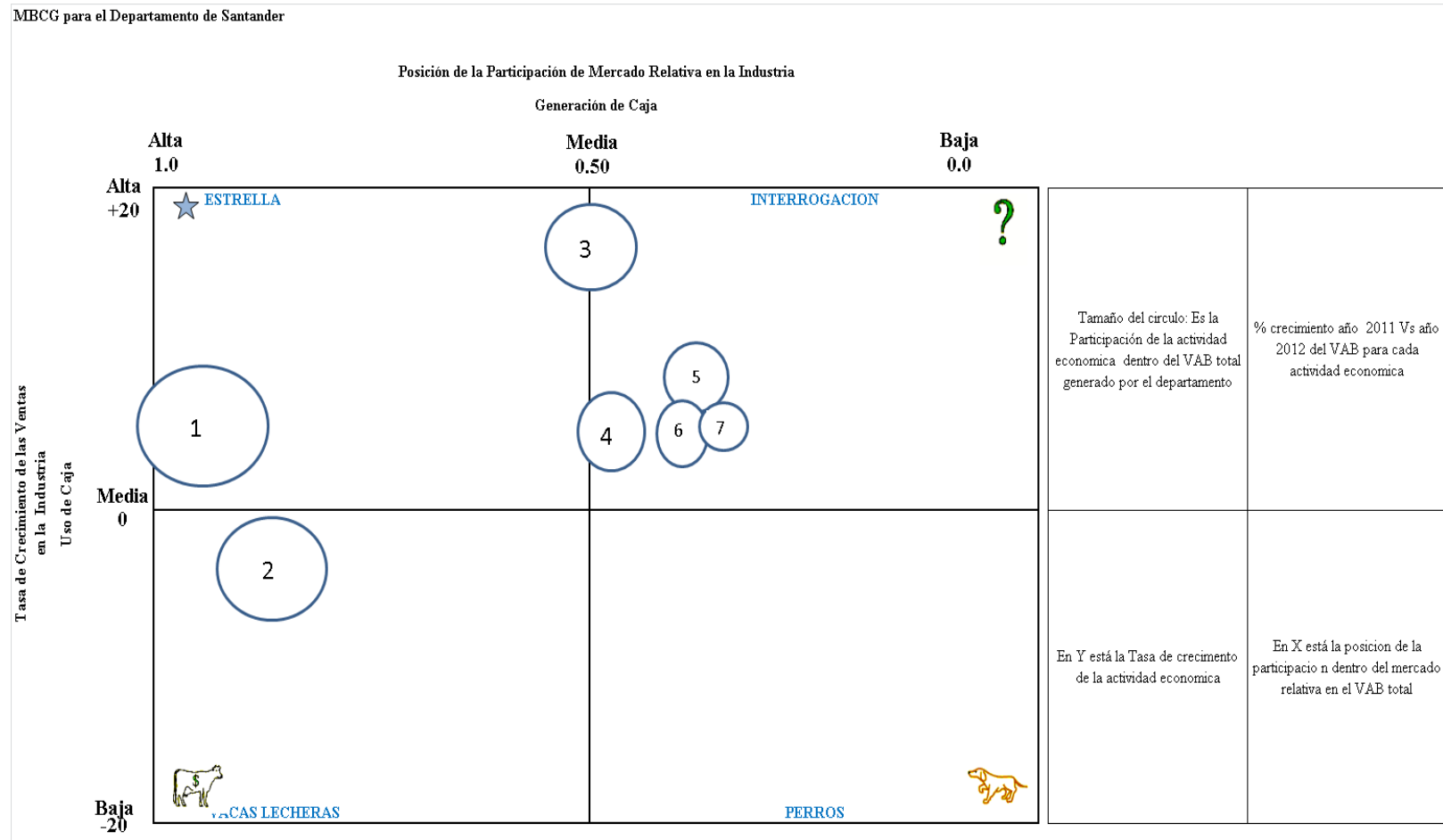
Nota: Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, de F. D’Alessio, 2012. México: Pearson Education.

Teniendo en cuenta los datos presentados en la tabla anterior se generó la matriz BCG para el departamento de Santander.

Figura 20. *Actividad Económica y Valores*

Actividad Económica	VAB 2011	VAB 2012	% de participación 2012	% de crecimiento (año base 2011)
Servicios	7,376	7,432	29%	0.8%
Industria	6,724	6,562	26%	-2.5%
Construcción	3,330	4,146	13%	19.7%
Comercio	2,751	2,825	11%	2.6%
Transporte	1,968	2,077	8%	5.2%
Agricultura	1,867	1,903	7%	1.9%
Minas	1,524	1,584	6%	3.8%
Subtotal Valor Agregado	25,540	26,529		3.7%

Figura 21. BCG Departamento de Santander



Nota: Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, de F. D’Alessio, 2012. México: Pearson Education.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz interna-externa (MIE), conocida como matriz de portafolio, es utilizada para relacionar los resultados ponderados en las matrices EFE y EFI, y formular así estrategias para el presente y futuro del Departamento de Santander. D´Alessio (2012) explicó que la MIE es:

Una matriz de portafolio porque en ella se grafican cada una de las divisiones o cada uno de los productos de la organización, ubicándolos en una de las nueve celdas que tiene. Estas celdas han sido formadas sobre la base de dos dimensiones: los puntajes totales ponderados de las matrices EFE y EFI. Las divisiones o productos son representadas en la MIE con un círculo, cuyo tamaño debe ser proporcional al porcentaje de su contribución a las ventas de la organización; y por la sección sombreada del círculo, que corresponde al porcentaje de su contribución a las utilidades de la organización. Puede utilizarse también para una sola unidad de negocio. La MIE consta de dos ejes, con tres sectores cada uno, que forman las nueve celdas. El eje X corresponde al rango total de puntajes ponderados de la MEFI, el cual está dividido en tres sectores, que reflejan la posición estratégica interna de la división, débil: de 1.00 a 1.99, promedio: de 2.00 a 2.99, y fuerte: de 3.00 a 4.00, las cuales indican la capacidad de la división para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. El eje Y corresponde al rango total de puntajes ponderados de la MEFE, el cual está dividido en tres sectores, que reflejan la posición estratégica externa de la división, con los mismos rangos descritos anteriormente, lo cuales indican la capacidad de la división para capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas. (pp. 336-339)

Siguiendo la descripción del Doctor D´Alessio, se puede apreciar un resultado en la MIE para el Departamento de Santander ubicado en la casilla V región dos, equivalente a la ubicación

$X=2,61$; $Y= 2,66$, como se indica a continuación en la figura 21. Dicha posición sugiere retener y mantener, es decir, se debe realizar una buena gestión para elegir o seleccionar las inversiones del departamento y así mismo administrar y gerenciar eficientemente tanto los recursos como las utilidades generadas. Se recomienda tomar una estrategia basada en la penetración de mercados, y el desarrollo de productos diferenciadores. El Departamento de Santander debe penetrar y dar fuerza a los sectores económicos potenciales y en crecimiento, como lo son el turismo y el sector de calzado, permitiendo así mayores ingresos, diversificación y diferenciación. Adicionalmente, este enfoque debe estar acompañado de un desarrollo social fundamentado en inversión en educación, como en el desarrollo de infraestructura vial para permitir mayor competitividad, crecimiento sostenible de dichos sectores.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

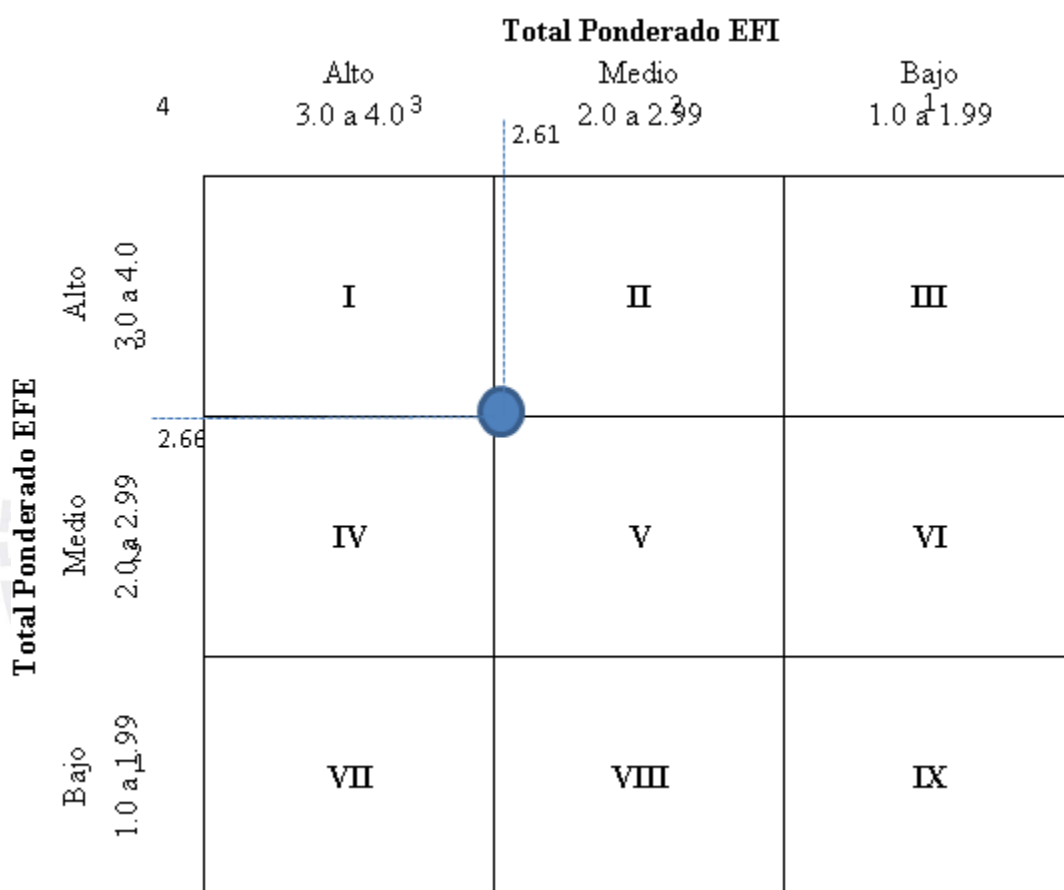
La matriz de la gran estrategia se convierte en una herramienta útil para formular estrategias alternativas, al ubicar al Departamento en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz y definir en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, la posición competitiva de la organización en dicho mercado. (D'Alessio, 2012).

En la Figura 22 se puede observar la matriz GE para el Departamento de Santander, el cual se ubica en el cuadrante I, que se traduce en una posición competitiva fuerte y un crecimiento moderado del mercado. Lo anterior se evidencia en la posición estratégica que presenta el Departamento y que permite mostrar que los esfuerzos de la región se deben focalizar en los sectores de mayor potencial de acuerdo con la vocación productiva, y la visión concertada e indica los factores transversales en los que la región debe hacer mayores esfuerzos para alcanzar los niveles de competitividad propuestos mediante la ejecución de proyectos concretos,

relacionados con atracción de inversión, internacionalización, ciencia, tecnología e innovación; desarrollo de clúster e integración regional.

Figura 22. IE Departamento de Santander

Matriz	Total de puntaje ponderado
EFI	2,61
EFE	2,66



Nota: Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, de F. D’Alessio, 2012. México: Pearson Education.

Las estrategias relacionadas y convenientes para el Departamento serían seguir concentrándose en el desarrollo de los mercados y los productos presentes. No es aconsejable que se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas.

Para el uso de del excedente de liquidez y recursos son convenientes las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal. En el caso de tener dependencia de un sector en particular, en este caso el petróleo, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados. Por estar en esta ubicación puede aprovechar las oportunidades externas desde muchos frentes; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario. En temas ambientales suelen ser líderes en el desarrollo de productos ecológicos y en defender la conservación del ambiente.

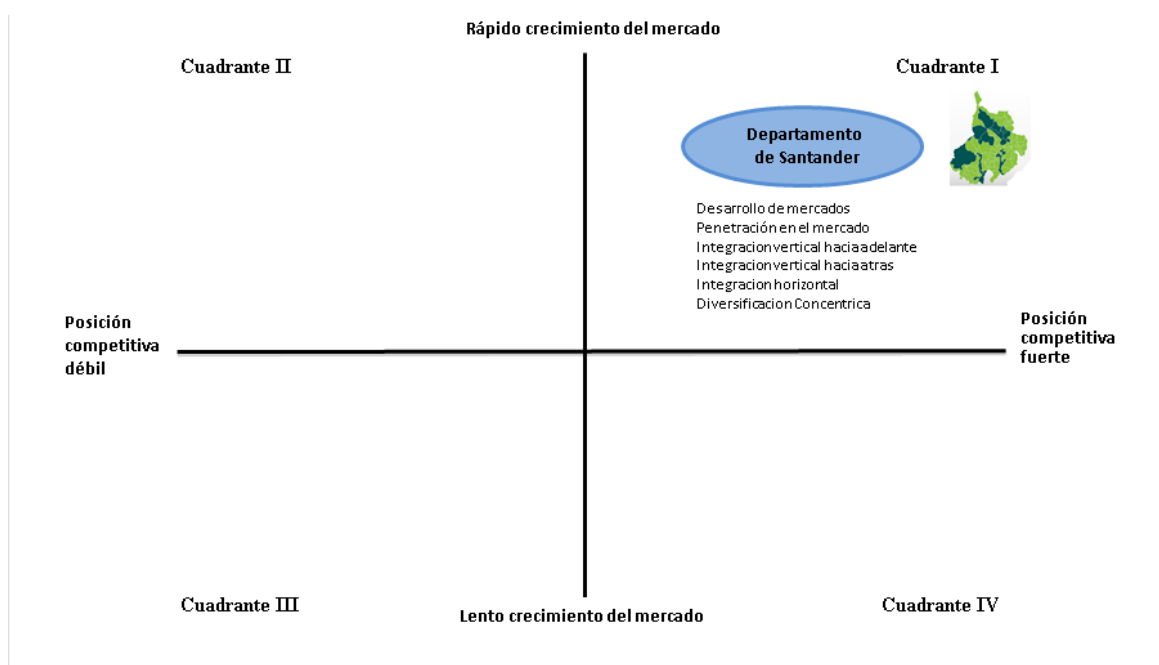


Figura 23 GE Departamento de Santander

Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, de F. D’Alessio, 2012. México: Pearson Education.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión estratégica (MDE), permite reunir las matrices anteriormente elaboradas, FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, y agrupar sus estrategias de manera que se consideren o se puedan identificar las repeticiones de las mismas, y así poder retener las más

recalcadas. Así mismo, se consideran también estrategias que se aprecien pertinentes para el desarrollo del Departamento de Santander.

De acuerdo a D'Alessio (2012) todas las estrategias generadas en la fase de emparejamiento, por medio del uso de las cinco matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE y GE son reunidas en una matriz permitiendo agrupar las estrategias y apreciar las repeticiones de cada una de ellas. En esta matriz se suman las repeticiones y se retienen las estrategias con mayor repetición. Los pasos a seguir para su elaboración son: colocar en una columna las estrategias externas específicas descritas en la MFODA. En otra columna, indicar la estrategia externa alternativa que le corresponde a la estrategia externa específica mencionada en el paso anterior. En el extremo lateral colocar el nombre de las matrices que van a ser evaluadas, para luego marcar todas las estrategias extraídas de la MFODA en la fila que le corresponde colocándoles una "X".

Posteriormente, de acuerdo con cada matriz (PEYEA, BCG, IE, Y GE) se debe hacer el calce con las estrategias alternativas y/o específicas. Luego se suman los resultados de las "X" y se seleccionan las que se repiten tres o más veces, dejando las otras como estrategias de contingencia. (pp. 352 - 353)

Para el Departamento de Santander se obtuvieron 11 estrategias de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, y se seleccionaron ocho de las cuales siete se escogieron por ser las de mayor repetición, es decir igual o mayor a tres repeticiones, y la otra estrategia seleccionada por ser esencial para el desarrollo del departamento. Estas estrategias volverán a ser evaluadas posteriormente en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE). Los resultados de la matriz DE para Santander, se pueden apreciar a continuación:

Tabla 18*DE Departamento Santander*

Origen	No.	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
FO1	E1	Asignar mayor porción del presupuesto a los sectores potenciales, aprovechando la apertura de mercados por los TLC ya firmados. F3,F5, O2, O5 O7	X	x	x	x	x	5
FO2	E2	Diseñar una estructura productiva y empresarial para incrementar el comercio internacional. F3,F4, F5, O1, O2,O7	X	x	x	x	x	5
FO3	E3	Invertir en infraestructura turística como estrategia de fortalecimiento para el desarrollo del departamento. F2, F3, F4, F5, F6, O1,O2,O3, O6	X	x	x			3
FO4	E4	Invertir eficientemente los recursos provenientes de las regalías, para la posterior inversión en proyectos de necesidades básicas insatisfechas F1, F2, F3, F4, F5; F7, O1, O2, O4, O6, O7	X	x				2
FO5	E5	Invertir en la construcción de mega colegios para ampliar el acceso a la educación de calidad F2 F4 F5 F6 A1 A5 A7	X	X				2
FA1	E6	Realizar inversiones en infraestructura y adecuación vial, ofreciendo una mayor conectividad y comunicación. F2 F3 F4 F5 A3 A4 A5 A8	X	X				2
FA2	E7	Implementar programas que faciliten los negocios con miras a la generación de clústeres. F1 F3 F4 F6 A5 A6 A7	X	x	x	x	x	5
FA3	E8	Crear un comité departamental que busque obtener recursos para la implementación de infraestructura férrea y fluvial como modo alternativo de transporte. D2 D4 D7 O1 O2 O4 O5 O7	X	x				2
FA4	E9	Ofrecer programas de formación en asociatividad empresarial y desarrollo de clústeres en alianza con la cámara de comercio local. D3 D4 D6 O1 O2 O5 O7	X	x	x	x	x	5
FA5	E10	Consolidar la industria eco turística como estrategia de fortalecimiento económico. D2,D3, D4, D5, D6, O1, O2, O3,O4,O6 y O7	X	x	x	x	x	5

FA6	E11	Desarrollar acciones de fiscalización y control en zonas aduaneras para evitar el contrabando D2 D4 D6 A2 A3 A6	X	1
------------	------------	---	---	---

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, de F. D’Alessio, 2012. México: Pearson Education.



6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Según D'Alessio (2012), existe sólo una técnica analítica diseñada por David (1986) para determinar el atractivo relativo de estrategias alternativas viables. “Esta técnica es la usada en la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE), que comprende la tercera etapa del marco analítico de la formulación de estrategias. Esta matriz usa la información obtenida en la etapa uno para evaluar en forma objetiva las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa dos. Una MCPE revela el atractivo relativo de estrategias alternativas, y por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la etapa de los insumos y los resultados de los análisis de la etapa de adecuación estratégica para decidir en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Para la construcción de esta matriz se sigue una serie de pasos que implica observar la relación entre los puntos analizados en la matriz FODA, (a) oportunidades, (b) amenazas, (c) fortalezas y (d) debilidades, denominados factores críticos de éxito y, todas las estrategias elegidas inclusive las no elegidas en ese momento para poder tener una idea del puntaje recuperado de todas ellas. El puntaje se obtiene al multiplicar el peso otorgado en las matrices EFE y EFI para cada uno de los factores críticos por el puntaje de atractivo de cada estrategia. En la Tabla 19 al hacer el análisis cuantitativo se obtiene como resultado la adopción de siete estrategias que fueron seleccionadas por obtener un mayor puntaje (David, 2003). En la Tabla 19, se podrá observar la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para el Departamento de Santander.

En el análisis de esta matriz, se obtienen finalmente siete estrategias retenidas, las cuales se muestran en la Tabla 19, que servirán de soporte para cumplir los objetivos de corto y largo

plazo en la búsqueda de alcanzar la misión y visión para el Departamento de Santander al año 2025. Si alguna de las estrategias retenidas no lograra cumplir con los objetivos propuestos, se tiene una estrategia de contingencia que obtuvo una puntuación entre cuatro y cinco.



Tabla 19

CPE Departamento Santander

		E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		
		Asignar mayor porcion del presupuesto a los sectores potenciales, aprovechando la apertura de mercados por los TLC ya firmados F3,F5, O2, O5 O7		Diseñar una estructura productiva y empresarial para incrementar el comercio internacional F3,F4, F5, O1, O2,O7		Implementar programas que faciliten los negocios con miras a la generación de clústeres F1 F3 F4 F6 A5 A6 A7		Ofrecer programas de formación en asociatividad empresarial y desarrollo de clústeres en alianza con la camara de comercio local D3 D4 D6 O1 O2 O5 O7		Consolidar la industria ecoturistica como estrategia de fortalecimiento economico. D2,D3, D4, D5, D6, O1, O2, O3,O4,O6 y O7		Invertir en la construcción de megacolegios para ampliar el acceso a la educacion de calidad F2 F4 F5 F6 A1 A5 A8		Realizar inversiones en infraestructura y adecuacion vial, ofreciendo una mayor conectividad y comunicación F2 F3 F4 F5 A3 A4 A5 A8		Invertir eficientemente los recursos provenientes de las regalías, para la posterior inversion en proyectos de necesidades basicas insstifechas F1, F2, F3, F4, F5, F7, O1, O2, O4, O6, O7		
Factores Clave o de Éxito		Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
OPORTUNIDADES																		
O1	Crecimiento económico del país	0.100	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
O2	Incremento de la inversión extranjera	0.100	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20
O3	Fomento del turismo.	0.050	4	0.20	3	0.15	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05
O4	Posición y ubicación geográfica del país.	0.100	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10	4	0.40	2	0.20
O5	Proceso de firma de alrededor de 50 tratados de libre comercio.	0.080	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
O6	Alta variedad de recursos naturales disponibles, biodiversidad.	0.050	4	0.20	1	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	1	0.05	4	0.20	4	0.20
O7	Mercado interno dinámico (23ª población (país) más grande del mundo con creciente consumo privado.	0.030	2	0.06	3	0.09	2	0.06	4	0.12	4	0.12	2	0.06	4	0.12	4	0.12
AMENAZAS																		
A1	Calidad deficiente en educación	0.080	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32
A2	Alto nivel de corrupción	0.100	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
A3	Situación de conflicto armado y violencia	0.090	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18
A4	Bajo nivel de infraestructura (vías)	0.060	3	0.18	3	0.18	1	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12
A5	Inequidad en la distribución del ingreso de la población (clases sociales extremas)	0.060	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24
A6	Contrabando e informalidad	0.030	1	0.03	3	0.09	4	0.12	4	0.12	4	0.12	1	0.03	4	0.12	1	0.03
A7	Bajo desarrollo y acceso a las comunicaciones y tecnología	0.030	1	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09	4	0.12	3	0.09	1	0.03
A8	Baja sostenibilidad ambiental	0.020	1	0.02	2	0.04	1	0.02	3	0.06	4	0.08	2	0.04	4	0.08	1	0.02
A9	Bajo control de los recursos financieros en el sector de la salud	0.020	3	0.06	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	4	0.08
FORTALEZAS																		
F1	Alto nivel de cobertura en salud. Aproximadamente el 90% de las personas estan afiliadas al sistema general de seguridad social en salud	0.080	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32
F2	Se recibe un monto importante de regalías por parte de la industria petrolera lo cual genera los recursos para invertir en el desarrollo de la región	0.050	4	0.20	3	0.15	1	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
F3	El PIB del departamento es representativo a nivel nacional lo cual le da importancia y lo pone en la lista de prioridades para la asignación de recursos de la nación	0.050	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10
F4	Santander es el cuarto departamento que mas aporta al PIB nacional	0.080	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
F5	Alto nivel de inversión en el desarrollo del departamento, destinando aproximadamente el 67% del presupuesto.	0.100	4	0.40	3	0.30	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
F6	Bajo nivel de desempleo en el departamento (7.3%), inclusive por debajo del indicador para todo el país.	0.100	1	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10
F7	Se estan ejecutando proyectos de inversión para mejorar la infraestructura vial para impulsar la conectividad de la región.	0.090	3	0.27	4	0.36	3	0.27	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27
DEBILIDADES																		
D1	Bajo nivel de inversión en investigación y desarrollo. De acuerdo al informe departamental de competitividad la calificación en este parametro es de 1.4 sobre 10.	0.060	1	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06
D2	En el Departamento no existen incentivos que promuevan la innovacion en el entorno empresarial	0.070	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07
D3	Bajo nivel de asociaciones o clústeres para aprovechamiento de variedad de recursos	0.080	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24	1	0.08
D4	Bajo nivel de apertura comercial, desaprovechando oportunidades en los mercados globales	0.060	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	4	0.24	1	0.06
D5	Baja ejecución y continuidad de los proyectos departamentales	0.040	4	0.16	1	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12
D6	Alto nivel de informalidad empresarial, lo cual genera que no se construyan bases sólidas para la industria y puede poner en riesgo el crecimiento futuro	0.080	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	1	0.08
D7	Bajo nivel de infraestructura en la red vial	0.060	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18
Total		2.000		5.41		5.40		4.85		5.74		6.58		5.76		6.69		4.93

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, de F. D’Alessio, 2012. México: Pearson Education.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt (MR), permite analizar las estrategias retenidas de la matriz anterior bajo cuatro criterios: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. La consistencia hace referencia a que las estrategias no deben presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes. Por su parte la consonancia se refiere a que las estrategias deben dar respuesta y adaptarse al entorno externo y sus constantes cambios. La ventaja, dice que las estrategias deben proveer y mantener las ventajas competitivas, y el ultimo criterio, factibilidad, que las estrategias no deben generar sobrecostos ni crear subproblemas sin solución (D'Alessio, 2012).

Analizados los cuatro criterios, se puede apreciar en el resultado de la MR para el Departamento de Santander que todas las estrategias retenidas fueron aceptadas de acuerdo a que cumplen con todos los criterios de Rumelt. Ver Tabla 20.

6.9 Matriz de Ética (ME)

El objetivo principal de esta matriz es validar que las estrategias elegidas no estén en contra de aspectos relacionados a los derechos de las personas y de justicia. Para el Departamento de Santander, es de vital importancia regirse por principios éticos y que el desarrollo de las estrategias estén cimentadas en confiabilidad y transparencia, para el desarrollo económico, político y social, no solo por productividad, sino por la búsqueda y aporte al bienestar de toda la comunidad involucrada. Los resultados se muestran en la Tabla 21, concluyendo que ninguna de las estrategias planteadas viola ningún principio ético.

Tabla 20*Rumelt Departamento Santander*

	Estrategias Específicas	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	FACTIBILIDAD	VENTAJA	SE ACEPTA
E1	Asignar mayor porción del presupuesto a los sectores potenciales, aprovechando la apertura de mercados por los TLC ya firmados. F3,F5, O2, O5 O7	SI	SI	SI	SI	SI
E2	Diseñar una estructura productiva y empresarial para incrementar el comercio internacional. F3,F4, F5, O1, O2,O7	SI	SI	SI	SI	SI
E3	Ofrecer programas de formación en asociatividad empresarial y desarrollo de clústeres en alianza con la cámara de comercio local. D3 D4 D6 O1 O2 O5 O7	SI	SI	SI	SI	SI
E4	Consolidar la industria eco turística como estrategia de fortalecimiento económico. D2,D3, D4, D5, D6, O1, O2, O3,O4,O6 y O7	SI	SI	SI	SI	SI
E5	Invertir en la construcción de mega colegios para ampliar el acceso a la educación de calidad F2 F4 F5 F6 A1 A5 A7	SI	SI	SI	SI	SI
E6	Realizar inversiones en infraestructura y adecuación vial, ofreciendo una mayor conectividad y comunicación. F2 F3 F4 F5 A3 A4 A5 A8	SI	SI	SI	SI	SI
E7	Invertir eficientemente los recursos provenientes de las regalías, para la posterior inversión en proyectos de necesidades básicas insatisfechas F1, F2, F3, F4, F5; F7, O1, O2, O4, O6, O7	SI	SI	SI	SI	SI

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, de F. D’Alessio, 2012. México: Pearson Education

Tabla 21

ME Departamento de Santander

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
	Asignar mayor porción del presupuesto a los sectores potenciales, aprovechando la apertura de mercados por los TLC ya firmados. F3,F5, O2, O5 O7	Diseñar una estructura productiva y empresarial para incrementar el comercio internacional. F3,F4, F5, O1, O2,O7	Ofrecer programas de formación en asociatividad empresarial y desarrollo de clusters en alianza con la camara de comercio local. D3 D4 D6 O1 O2 O5 O7	Consolidar la industria ecoturística como estrategia de fortalecimiento económico. D2,D3, D4, D5, D6, O1, O2, O3,O4,O6 y O7	Invertir en la construcción de megacolegios para ampliar el acceso a la educación de calidad. F2 F4 F5 F6 A1 A5 A7	Realizar inversiones en infraestructura y adecuación vial, ofreciendo una mayor conectividad y comunicación. F2 F3 F4 F5 A3 A4 A5 A8	Invertir eficientemente los recursos provenientes de las regalías, para la posterior inversión en proyectos de necesidades básicas insatisfechas F1, F2, F3, F4, F5, F7, O1, O2, O4, O6, O7
DERECHOS							
1 Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	P	N
2 Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N
3 Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	P	N	N
4 Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N
5 Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N
6 Impacto en el derecho de hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N
7 Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N
JUSTICIA							
8 Impacto en la Distribución	J	J	J	J	J	J	J
9 Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J
10 Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J
UTILITARISMO							
11 Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E
12 Medios estratégicos empleados	N	N	E	N	N	N	N
Derechos	V = Viola	N = Neutral	P = Promueve				
Justicia	J = Justo	N = Neutro	I = Injusto				
Utilitarismo	E = Excelentes	N = Neutro	P = Perjudicial				

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, de F. D’Alessio, 2012. México: Pearson Education.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son aquellas estrategias que han sido aceptadas en todas las matrices anteriormente presentadas. Por su parte, las estrategias de contingencia, son aquellas estrategias que no alcanzaron a pasar por las matrices filtro.

D'Alessio (2012) describió las estrategias retenidas como aquellas estrategias que han sido aceptadas después de haber pasado por varias matrices, las cuales son conocidas también como estrategias primarias; y las no retenidas o estrategias de contingencia, son las que se denominan como secundarias. Existen tres grupos de estrategias de contingencia. Las que no alcanzaron aparecer tres o más veces (o no han sido aceptadas según el criterio designado por el estratega) en la MDE constituyen el tercer grupo de contingencia. Las que no hubieran alcanzado el valor mínimo de cinco (o el valor designado por el estratega) en la MCPE constituyen el segundo grupo de contingencia. Las que no pasaron alguna de las pruebas de la Matriz de Rumelt conforman el primer grupo de contingencia. Las estrategias que no pasaron la matriz de Ética se eliminarán por sí mismas, a excepción de aquellas que se modifiquen. Se debe tener en cuenta a las estrategias que no fueron retenidas por alguna de las matrices filtro, para su posible utilización cuando sea necesario. El modelo secuencial del proceso estratégico es iterativo, y permite hacer cambios y correcciones en cualquier momento para maximizar el éxito de la organización. (p. 427).

Las estrategias retenidas y de contingencia para el Departamento de Santander se presentan a continuación en la Tabla 22. Se puede apreciar en el resultado que las estrategias retenidas son siete, mientras que las de contingencia son tres. Las primeras son enlistadas en base al resultado de la Matriz de Decisión y de esta manera poder identificarlas para priorizar su

planeamiento y ejecución. Por su parte, las estrategias de contingencia se enlistan porque son necesarias para complementar a las estrategias retenidas y así alcanzar los objetivos de Santander. Dicha estrategia es una de acuerdo a que o alcanzaron el puntaje mínimo de cinco en la MCPE.

Tabla 22

Estrategias retenidas y de contingencia Departamento de Santander

No.	Estrategia	Retenida
1	Asignar mayor porción del presupuesto a los sectores potenciales, aprovechando la apertura de mercados por los TLC ya firmados. F3,F5, O2, O5 O7	SI
2	Diseñar una estructura productiva y empresarial para incrementar el comercio internacional. F3,F4, F5, O1, O2,O7	SI
3	Ofrecer programas de formación en asociatividad empresarial y desarrollo de clústeres en alianza con la cámara de comercio local. D3 D4 D6 O1 O2 O5 O7	SI
4	Consolidar la industria eco turística como estrategia de fortalecimiento económico. D2,D3, D4, D5, D6, O1, O2, O3,O4,O6 y O7	SI
5	Invertir en la construcción de mega colegios para ampliar el acceso a la educación de calidad F2 F4 F5 F6 A1 A5 A7	SI
6	Realizar inversiones en infraestructura y adecuación vial, ofreciendo una mayor conectividad y comunicación. F2 F3 F4 F5 A3 A4 A5 A8	SI
7	Invertir eficientemente los recursos provenientes de las regalías, para la posterior inversión en proyectos de necesidades básicas insatisfechas F1, F2, F3, F4, F5; F7, O1, O2, O4, O6, O7	SI
No.	Estrategia	Contingencia
8	Implementar programas que faciliten los negocios con miras a la generación de clústeres. F1 F3 F4 F6 A5 A6 A7	SI

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, de F. D’Alessio, 2012. México: Pearson Education.

6.11 Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo

En esta matriz se confrontan las estrategias retenidas con los objetivos de largo plazo planteados con la finalidad de verificar si éstas ayudan al cumplimiento de los mismos, lo cual se puede evidenciar en la Tabla 21. Según los resultados de esta matriz todas las estrategias son viables para alcanzar los objetivos de largo plazo trazados para el cumplimiento de la visión al 2025 para el Departamento de Santander.

Para cumplir la visión en el año 2025 del Departamento de Santander, se consideran los objetivos de largo plazo hacia los cuales deben dirigirse los recursos y esfuerzos, para desarrollar los lineamientos estratégicos y generar de esta forma, impactos socioeconómicos, culturales, políticos y tecnológicos en todo el territorio, y en donde participe la comunidad empresarial, social, gubernamental y construir entre toda la sociedad, un modelo eficiente, competitivo y sostenible que conduzca a un futuro equitativo y equilibrado.



Tabla 23

EOLP Departamento de Santander

Intereses de la Organización	ESTRATEGIAS	Para el año 2025 Santander será un departamento financieramente rentable, consolidando su liderazgo en las exportaciones de calzado en Colombia, con alta conectividad e infraestructura vial, comprometido con la productividad de la región, con mayor acceso a la educación de calidad, con mejores índices de desarrollo económico, fortaleciendo el turismo con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera y propicie el desarrollo integral y equitativo de la región			
		OLP1 Para el año 2025, incrementar la capacidad exportadora de la economía interna para aumentar la participación del 17% al 30% del total de las exportaciones de Colombia, a partir de cimentar el desarrollo del clúster del calzado	OLP2 Incrementar y restablecer la red vial primaria pavimentada de Santander en 1.700 km para el año 2025, para facilitar las condiciones de acceso al turismo, dinamismo de los sectores económicos y el impulso de la conectividad de la región	OLP3 Aumentar, para el año 2025, a 20% el número de instituciones educativas con resultados positivos en las pruebas SABER – ICFES, con miras a aumentar la calidad de la educación en el Departamento	OLP4 Incrementar el flujo de turistas a 3 millones por año a partir del 2025 para consolidar la industria turística en Santander
1. Desarrollo y bienestar social 2. Crecimiento económico 3. Aumento de la participación del mercado (PIB) 4. Manejo y administración eficiente de los recursos					
	1 Asignar mayor porción del presupuesto a los sectores potenciales, aprovechando la apertura de mercados por los TLC ya firmados. F3,F5, O2, O5 O7	X			X

2	Diseñar una estructura productiva y empresarial para incrementar el comercio internacional. F3,F4, F5, O1, O2,O7	X	X		X
3	Ofrecer programas de formación en asociatividad empresarial y desarrollo de clústeres en alianza con la cámara de comercio local. D3 D4 D6 O1 O2 O5 O7	X			X
4	Consolidar la industria eco turística como estrategia de fortalecimiento económico. D2,D3, D4, D5, D6, O1, O2, O3,O4,O6 y O7				X
5	Invertir en la construcción de mega colegios para ampliar el acceso a la educación de calidad F2 F4 F5 F6 A1 A5 A7			X	

6	Realizar inversiones en infraestructura y adecuación vial, ofreciendo una mayor conectividad y comunicación. F2 F3 F4 F5 A3 A4 A5 A8	X	X	X	X
7	Invertir eficientemente los recursos provenientes de las regalías, para la posterior inversión en proyectos de necesidades básicas insatisfechas F1, F2, F3, F4, F5; F7, O1, O2, O4, O6, O7		X	X	

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, de F. D’Alessio, 2012. México: Pearson Education.



6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

La matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) permite al Departamento de Santander confrontar las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente (D Alessio, 2012). Este análisis permite no solo evaluar internamente el departamento sino que permite hacer un análisis de los jugadores en el entorno y así analizar las estrategias retenidas para el departamento de manera se identifiquen las ventajas competitivas que se tienen, y se quieren alcanzar.

Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 33 a continuación, y estos servirán de sustento para trazar y replantear acciones ante las posibles respuestas y acciones de los otros departamentos de Colombia, sin que la reacción de sus competidores sea imprevista para que no interrumpen el desarrollo secuencial del plan estratégico ya establecido.

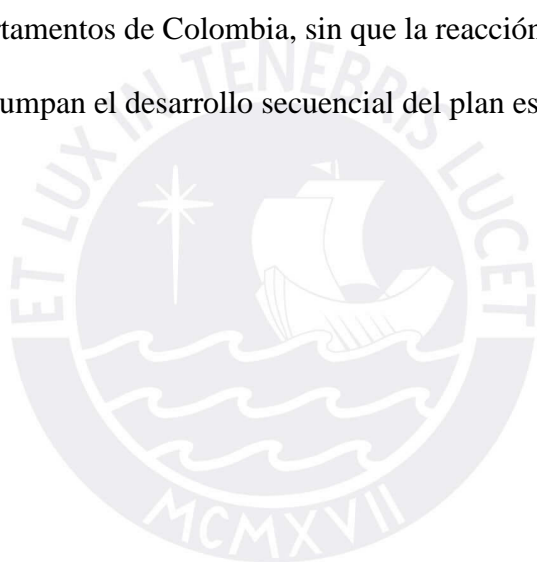


Tabla 24*Matriz de Posibilidades de los Competidores del Departamento de Santander*

Estrategias Especificas	Cundinama rca/Bogotá	Antioquia	Valle del Cauca	Boyacá	Bolívar	Meta	Magdalena
1 Asignar mayor porcion del presupuesto a los sectores potenciales, aprovechando la apertura de mercados por los TLC ya firmados. F3,F5, O2, O5 O7	x	x	x	X	x	x	x
2 Diseñar una estructura productiva y empresarial para incrementar el comercio internacional. F3,F4, F5, O1, O2,O7	x	x	x				x
3 Ofrecer programas de formación en asociatividad empresarial y desarrollo de clústeres en alianza con la cámara de comercio local. D3 D4 D6 O1 O2 O5 O7	x	x	x				
4 Consolidar la industria eco turística como estrategia de fortalecimiento económico. D2,D3, D4, D5, D6, O1, O2, O3,O4,O6 y O7		x			x	x	x
5 Invertir en la construcción de mega colegios para ampliar el acceso a la educación de calidad F2 F4 F5 F6 A1 A5 A7		x	x		x	x	
6 Realizar inversiones en infraestructura y adecuación vial, ofreciendo una mayor conectividad y comunicación. F2 F3 F4 F5 A3 A4 A5 A8		x		X	x	x	x
7 Invertir eficientemente los recursos provenientes de las regalías, para la posterior inversión en proyectos de necesidades básicas insatisfechas F1, F2, F3, F4, F5; F7, O1, O2, O4, O6, O7			x	X	x	x	x

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, de F. D’Alessio, 2012. México: Pearson Education.

6.13 Conclusiones

Es importante tener en cuenta todas las etapas a seguir en la formulación de estrategias dentro del planeamiento estratégico. Así, luego de la primera etapa de preparación de matrices insumos como son: (a) la matriz EFE, (b) la matriz EFI y (c) la matriz de intereses organizacionales se tiene una segunda etapa en donde se inicia este capítulo y que está conformado por la preparación de otro grupo de matrices que son: (a) la matriz FODA, (b) la matriz PEYEA, (c) la matriz Boston Consulting Group (BCG), (d) la matriz Interna Externa, y (e) la matriz Gran Estrategia consideradas parte de un proceso que direcciona las estrategias posibles a tomar. Y, una tercera etapa que contienen a las últimas matrices tales como (a) matriz de decisión estratégica, (b) matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, (c) matriz de Rumelt y (d) matriz de Ética que ayudan a filtrar las mejores estrategias y a enfocarse en las mismas. De cada matriz perteneciente a la segunda etapa se obtuvieron diversos tipos de estrategias generales que se debían seguir de acuerdo a los resultados, cada una de ellas se tomaron en cuenta para luego analizar la coincidencia de estas con las estrategias obtenidas en el análisis FODA.

Se plantearon once estrategias iniciales y después de realizar los filtros por medio de las matrices quedaron 7 estrategias seleccionadas. Estas, fueron revisadas contra los objetivos de largo plazo, y a su vez cumplen al menos con un objetivo propuesto. Las estrategias que no fueron elegidas pasaron a ser estrategias de contingencia.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Una vez se ha desarrollado la formulación del plan estratégico, de acuerdo a lo que menciona D'Alessio “el siguiente paso en este proceso es la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados, y afrontar el reto de ejecutar las estrategias retenidas para la organización” (D'Alessio, 2012).

Debido a los riesgos inherentes de cualquier implementación se debe tener mucho cuidado y prestar especial atención a la definición de objetivos, recursos, políticas y demás factores que serán determinantes en el momento de hacer realidad todo lo plasmado en plan estratégico. La motivación y entendimiento del plan por parte del equipo de trabajo será crucial para garantizar su total involucramiento y participación activa.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Para poder alcanzar los objetivos de largo plazo descritos anteriormente se deben definir objetivos de corto plazo que ayuden a evidenciar cuáles serán las actividades o etapas más tangibles que se deberán lograr en la etapa de implementación. Estos objetivos de corto plazo a su vez servirán como herramientas para medir la gestión del equipo de trabajo y tomar acciones correctivas donde se considere necesario para no afectar el cumplimiento de las metas establecidas. “Los objetivos de corto plazo deben ser claros y verificables, para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración.” (D'Alessio, 2012).

A continuación se definen los OCP para cada OLP definidos anteriormente:

OLP1: Para el año 2025, incrementar la capacidad exportadora de la economía interna para aumentar la participación del 17% al 30% del total de las exportaciones de Colombia, a partir de cimentar el desarrollo del clúster del calzado.

Objetivo de Corto Plazo 1.1: Participar a partir del año 2017 en cinco ferias internacionales en Europa, Norte América y Asia de calzado al año.

Objetivo de Corto Plazo 1.2: Crear la primera feria internacional de calzado del país atrayendo la presencia de las marcas más reconocidas a nivel mundial del calzado en la ciudad de Bucaramanga en el año 2019.

Objetivo de Corto Plazo 1.3: Crear la Asociación de Comercio Exterior de Santander (ACES) para consolidar y controlar los clusters de la industria del calzado e incrementar las exportaciones en 5%.

Objetivo de Corto Plazo 1.4: Realizar una alianza con el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) para la creación de 20 programas técnicos de diferentes habilidades para trabajar en la industria del calzado a partir del 2017.

Objetivo de Corto Plazo 1.5: Crear el primer centro de investigación para el desarrollo tecnológico de las curtiembres y lograr eficiencias en los procesos tecnológicos en la industria del calzado.

Objetivo de Corto Plazo 1.6: Crear e iniciar el plan de exportaciones por los países de la Alianza del Pacífico en el año 2017 para convertirse en el primer aliado comercial en la industria del calzado.

OLP2: Incrementar y restablecer la red vial primaria pavimentada de Santander en 1.700 km para el año 2025, para facilitar las condiciones de acceso al turismo, dinamismo de los sectores económicos y el impulso de la conectividad de la región.

Objetivo de Corto Plazo 2.1: Destinar un 5% anual adicional en inversión del presupuesto anual del Departamento de Santander, para la construcción y mantenimiento de las vías en el departamento a partir del 2016.

Objetivo de Corto Plazo 2.2: Crear asociaciones con empresas privadas desde el 2016 para la construcción de la malla vial primaria por medio de concesiones garantizando su retorno a través del cobro de peajes por 15 años.

Objetivo de Corto Plazo 2.3: Reservar el 5% los ingresos provenientes de las regalías para el mantenimiento de la malla vial pavimentada.

Objetivo de Corto Plazo 2.4: Organizar la pavimentación de la red vial primaria en tres etapas, iniciando el plan de pavimentación de las principales rutas de turismo desde el año 2016 Bucaramanga – Socorro - Barrancabermeja-Agua Chica para obtener recursos del turismo y reinvertirlos en la siguientes etapa a partir del 2019.

OLP3: Aumentar, para el año 2025, en 40% el número de instituciones educativas con resultados positivos en las pruebas SABER – ICFES, con miras a aumentar la calidad de la educación en el Departamento.

Objetivo de Corto Plazo 3.1: Incrementar 7% al año la inversión en herramientas tecnológicas de educación para fortalecer los centros educativos públicos a partir del año 2016.

Objetivo de Corto Plazo 3.2: Crear un programa de entrenamiento y capacitación académica trimestral dirigido a los directivos de entidades educativas públicas para mejorar el resultado en las pruebas del SABER.

Objetivo de Corto Plazo 3.3: Establecer pruebas piloto dos veces al año obligatorias desde año 2016 tanto para las entidades públicas como las privadas para preparar a los alumnos en las pruebas SABER.

Objetivo de Corto Plazo 3.4: Construir un mega colegio anual a partir del año 2016, con acceso a 3.000 estudiantes, bajo estándares de educación internacional y evaluados en las pruebas del SABER.

OLP4: Consolidar la industria turística en Santander, como estrategia de fortalecimiento empresarial, empleo, transformación social, crecimiento del producto interno bruto y generación de riqueza, logrando atraer a partir del 2025 un flujo de 3 millones de turistas al año.

Objetivo de Corto Plazo 4.1: Realizar una exención de impuestos a partir de 2016 y durante 10 años consecutivos para las empresas de turismo y hoteles que invertirán en el departamento en atracciones turísticas, incrementando el flujo de visitantes anuales en un 25%.

Objetivo de Corto Plazo 4.2: Aumentar en un 80% el flujo de pasajeros del aeropuerto de Bucaramanga para el año 2020, incrementando a 400 el número de vuelos nacionales directos anuales.

Objetivo de Corto Plazo 4.3: Asistir a cuatro ferias internacionales de turismo a partir del año 2016, dos ferias en Norte América, una feria en Europa y otra en Asia, con el fin de presentar las principales actividades del turismo en el Departamento y atraer visitantes extranjeros.

Objetivo de Corto Plazo 4.4: Construir de la mano del gobierno nacional el principal parque ecológico de aguas y diversidad de flores propias del país, teniendo una oferta exclusiva en el departamento para el año 2025.

Objetivo de Corto Plazo 4.5: Crear un incentivo monetario para las empresas turísticas privadas que logren atraer más de 300 mil turistas anuales para ser reinvertidos en proyectos relacionados con el turismo del Departamento.

Objetivo de Corto Plazo 4.6: Establecer alianzas desde el año 2016 con bancos de segundo piso para otorgar líneas de créditos de fomento de turismo con tasas de intereses especiales inferiores a las del mercado, incentivando la inversión en el sector de turismo.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para poder asegurar el cumplimiento de los objetivos de corto plazo se deberán asignar una serie de recursos. Adicional al tiempo que se requerirá, se necesitaran recursos humanos, financieros, instalaciones y el apoyo en planes a nivel nacional. De esta manera, los recursos se definen mas adelante.

7.3 Políticas de Cada Estrategia

Las políticas para cada una de las estrategias anteriormente planteadas son las siguientes:

Estrategia 1: Asignar mayor porcion del presupuesto a los sectores potenciales, aprovechando la apertura de mercados por los TLC ya firmados.

Políticas:

- 1.1 Fomentar el desarrollo económico de los sectores potenciales
- 1.2 Incentivar la creación de proyectos de inversión
- 1.3 Desarrollar espacios para la generación de negocios a nivel internacional

Estrategia 2: Diseñar una estructura productiva y empresarial para incrementar el comercio internacional.

Políticas:

- 2.1 Fomentar la investigación y desarrollo
- 2.3 Generar programas de reconocimiento al cumplimiento de indicadores de desempeño
- 2.3 Generar programas de capacitación

Estrategia 3: Ofrecer programas de formación en asociatividad empresarial y desarrollo de clústeres en alianza con la cámara de comercio local.

Políticas:

3.1 Fomentar la asociatividad dentro del departamento

3.2 Crear ruedas de negocio para reunir a los empresarios

Estrategia 4: Consolidar la industria eco turística como estrategia de fortalecimiento económico.

Políticas:

4.1: Fomentar el desarrollo del ecoturismo en el departamento

4.2: Incentivar el desarrollo de empresas amigables con el medio ambiente

Estrategia 5: Invertir en la construcción de mega colegios para ampliar el acceso a la educación de calidad

Políticas:

5.1: Asegurar la transparencia en la ejecución de contratos con terceros

5.2: Reconocer la excelencia académica

5.3: Asegurar una alta calidad en la educación

Estrategia 6: Realizar inversiones en infraestructura y adecuación vial, ofreciendo una mayor conectividad y comunicación.

Políticas:

6.1: Dar cumplimiento al plan de inversión en las vías del departamento

6.2: Buscar la conectividad total del departamento

6.3: Hacer seguimiento a la ejecución de obras

Tabla 25

OLP1 - OCP para el Departamento de Santander y sus Recursos

Nº	Objetivos de corto plazo para el desarrollo de Santander	Recursos
11	Participar a partir del año 2017 en cinco ferias internacionales en Europa, Norte América y Asia de calzado al año.	Recursos humanos: coordinadores para inscripción y participación Recursos financieros: gastos de traslado, alojamiento, alimentación y suministros.
12	Crear la primera feria internacional de calzado del país atrayendo la presencia de las marcas más reconocidas a nivel mundial del calzado en la ciudad de Bucaramanga en el año 2019.	Recursos humanos: coordinadores para inscripción, participación y creación de la primera feria Recursos financieros: gastos de traslado, alojamiento, alimentación y suministros para la feria local Centro de convenciones
13	Crear la Asociación de Comercio Exterior de Santander (ACES) para consolidar y controlar los clusters de la industria del calzado e incrementar la exportaciones en 5%.	Plan para el desarrollo de comercio exterior en el mercado colombiano (Proexport) Recursos humanos: personas que harán parte de la asociación Recursos financieros: lanzamiento y promoción de la asociación
14	Realizar una alianza con el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) para la creación de 20 programas técnicos de diferentes habilidades para trabajar en la industria del calzado a partir del 2017.	Recursos humanos: profesores especializados en habilidades técnicas Instalaciones para impartir los programas Recursos financieros: honorarios de los profesores

15	Crear el primer centro de investigación para el desarrollo tecnológico de las curtiembres y lograr eficiencias en los procesos tecnológicos en la industria del calzado.	Instalaciones físicas Recursos humanos: personas que harán parte del centro de investigación Recursos financieros: para la construcción y gastos de funcionamiento
16	Crear e iniciar el plan de exportaciones por los países de la Alianza del Pacífico en el año 2017 para convertirse en el primer aliado comercial en la industria del calzado.	Recursos humanos: profesionales de comercio exterior con experiencia en exportaciones en los países de la Alianza del Pacífico. Recursos financieros: salarios de los profesionales que harán parte del equipo

Tabla 26

OLP2 - OCP para el Departamento de Santander y sus Recursos

Nº	Objetivos de Corto Plazo para el Departamento de Santander	Recursos
21	Destinar un 5% anual adicional en inversión del presupuesto anual del Departamento de Santander, para la construcción y mantenimiento de las vías en el departamento a partir del 2016.	Recursos financieros provenientes de las regalías del petróleo
22	Crear asociaciones con empresas privadas desde el 2016 para la construcción de la malla vial primaria por medio de concesiones garantizando su retorno a través del cobro de peajes por 15 años.	Recursos humanos: personas de la nómina del departamento encargadas de presentar el proyecto a los potenciales socios estratégicos
23	Reservar el 5% los ingresos provenientes de las regalías para el mantenimiento de la malla vial pavimentada.	Recursos financieros: regalías del petróleo Empresas sobre las cuales se subcontratan los proyectos de infraestructura para la prevención

24	Organizar la pavimentación de la red vial primaria en tres etapas, iniciando el plan de pavimentación de las principales rutas de turismo desde el año 2016 Bucaramanga – Socorro - Barrancabermeja-Agua Chica para obtener recursos del turismo y reinvertirlos en la siguientes etapa a partir del 2019.	Recursos financieros: regalías del petróleo Empresas sobre las cuales se subcontratan los proyectos de pavimentación de la red vial primaria
-----------	--	---

Tabla 27

OLP3 - OCP para el Departamento de Santander y sus Recursos

N°	Objetivos de Corto Plazo para el Desarrollo de Santander	Recursos
31	Incrementar 7% al año la inversión en herramientas tecnológicas de educación para fortalecer los centros educativos públicos a partir del año 2016.	Presupuesto anual de gastos Departamento de Santander Recursos provenientes de las regalías del petróleo
32	Crear un programa de entrenamiento y capacitación académica trimestral dirigido a los directivos de entidades educativas públicas para mejorar el resultado en las pruebas del SABER.	Recursos financieros: desplazamiento, alojamiento y gastos de manutención de los profesores Recursos humanos: personal a cargo del entrenamiento trimestral Instalaciones para el entrenamiento
33	Establecer pruebas piloto dos veces al año obligatorias desde año 2016 tanto para las entidades públicas como las privadas para preparar a los alumnos en las pruebas SABER.	Recursos financieros: desplazamiento, alojamiento y gastos de manutención de los profesores Recursos humanos: personal a cargo del entrenamiento trimestral Instalaciones para el entrenamiento

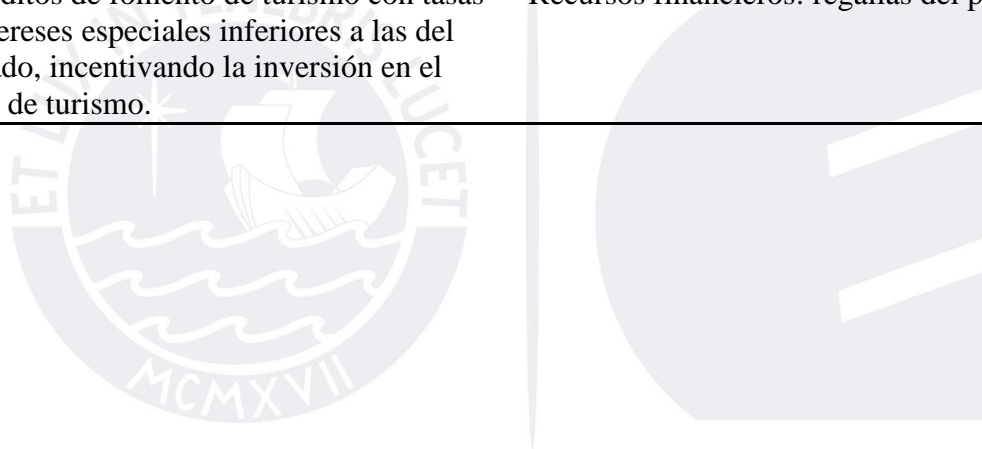
34	Construir un mega colegio anual a partir del año 2016, con acceso a 3.000 estudiantes, bajo estándares de educación internacional y evaluados en las pruebas del SABER.	Terrenos disponibles para la construcción de colegios Recursos humanos: personas encargadas del diseño y la construcción / profesores y personal administrativo del colegio Recursos financieros: para la compra de terrenos y la construcción Recursos tecnológicos
-----------	---	---

Tabla 28

OLP4 - OCP para el Departamento de Santander y sus Recursos

N°	Objetivos de Corto Plazo para el Desarrollo de Santander	Recursos
41	Realizar una exención de impuestos a partir de 2016 y durante 10 años consecutivos para las empresas de turismo y hoteles que invertirán en el departamento en atracciones turísticas, incrementando el flujo de visitantes anuales en un 25%.	Presupuesto anual de ingresos del Departamento de Santander
42	Aumentar en un 80% el flujo de pasajeros del aeropuerto de Bucaramanga para el año 2020, incrementando a 400 el número de vuelos nacionales directos anuales.	Terrenos disponibles para la expansión Recursos humanos: personas encargadas del diseño y la construcción Recursos financieros: para la compra de terrenos y la construcción Recursos tecnológicos
43	Asistir a cuatro ferias internacionales de turismo a partir del año 2016, dos ferias en Norte América, una feria en Europa y otra en Asia, con el fin de presentar las principales actividades del turismo en el Departamento y atraer visitantes extranjeros.	Recursos humanos: coordinadores para inscripción y participación Recursos financieros: gastos de traslado, alojamiento y alimentación

44 Construir de la mano del gobierno nacional el principal parque ecológico de aguas y diversidad de flores propias del país, teniendo una oferta exclusiva en el departamento para el año 2025.	Terrenos disponibles para la construcción Recursos humanos: personas encargadas del diseño y la construcción Recursos financieros: para la compra de terrenos y la construcción Recursos tecnológicos Recursos financieros: regalías del petróleo
45 Crear un incentivo monetario para las empresas turísticas privadas que logren atraer más de 300 mil turistas anuales para ser reinvertidos en proyectos relacionados con el turismo del Departamento.	Recursos financieros: regalías del petróleo
46 Establecer alianzas desde el año 2016 con bancos de segundo piso para otorgar líneas de créditos de fomento de turismo con tasas de intereses especiales inferiores a las del mercado, incentivando la inversión en el sector de turismo.	Recursos humanos: promotores de turismo que busquen las alianzas con los bancos Recursos financieros: regalías del petróleo



Estrategia 7: Invertir eficientemente los recursos provenientes de las regalías, para la posterior inversión en proyectos de necesidades básicas insatisfechas

Políticas:

7.1: Priorizar los proyectos para atender las necesidades básicas de la población

7.2: Controlar el manejo de recursos públicos para evitar la corrupción

7.3: Minimizar procesos burocráticos para agilizar la aprobación y ejecución de proyectos

7.4 Estructura del Departamento de Santander

Luego de haber definido los objetivos de corto plazo y las políticas que respaldaran las estrategias de retención es necesario definir la estructura y los roles que serán responsables de la ejecución. “En este punto, se necesita definir si la estructura vigente de la compañía es la adecuada para llevar a la práctica las estrategias elegidas, o si se debe adecuar o ajustar la organización para lograr la implementación de las referidas estrategias.” (D’Alessio, 2012).

La estructura actual de la organización tiene 16 reportes directos para el gobernador del departamento; esto hace que a nivel administrativo la supervisión y adecuada atención a cada uno de los frentes sea ineficiente. Adicionalmente, ese grado de fraccionamiento hace que existan zonas grises en términos de responsabilidades y genera demoras y mayor burocracia en la práctica. Por esta razón se decidió hacer una reingeniería para crear una estructura completamente nueva que deberá definirse para el cumplimiento de los objetivos definidos. Esta nueva estructura, con ocho reportes directos para el gobernador es mucho más limpia y permitirá hacer control adecuado de la gestión por parte de la máxima autoridad del departamento. Adicionalmente se crean gerencias en los puntos fuertes alineados con las estrategias de retención; de esta manera se fortalecen temas como calidad de vida, medio ambiente, excelencia educativa, infraestructura y comercio exterior; de esta manera existirá un responsable por cada

uno de los frentes en los cuales se deberá trabajar para llegar a la visión planteada. A continuación se presenta la estructura propuesta:

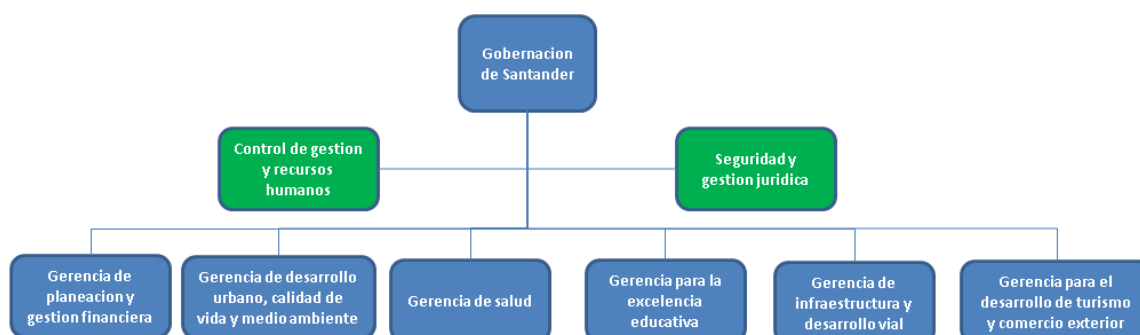


Figura 24 Estructura Organizacional Departamento de Santander

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

El plan estratégico para el Departamento de Santander busca incrementar la calidad de vida de la población apalancándose en el fortalecimiento económico de aquellos sectores con mayores oportunidades en la región. Sin embargo, un desarrollo económico desmedido puede generar impactos negativos en el entorno a nivel ambiental y social; esto ha sido demostrado a través de la historia y por esta razón en los últimos años se han venido fortaleciendo los conceptos de responsabilidad social y desarrollo sostenible. “El desarrollo sostenible incluye un deseo voluntario de toda la organización para contribuir con este, maximizando los beneficios y minimizando los efectos negativos, buscando el ganar-ganar, adoptando medidas que equilibran las demandas de los inversionistas, empleados, clientes, proveedores, y comunidades locales, entre otros.” (D’Alessio, 2012).

Inicialmente la responsabilidad social se entendía como algo que únicamente generaría costos adicionales para las empresas al tener que invertir en acciones que en su momento no se veía como pudieran llegar a tener retorno sobre la inversión; sin embargo recientes estudios sobre el comportamiento del consumidor han demostrado que cada vez pesa más en la decisión

de compra la trayectoria de la empresa y la forma en que esta sea reconocida por el buen actuar con su entorno; de esta manera hoy en día la aplicación de la responsabilidad social se empieza a volver prácticamente una necesidad para generar ventajas competitivas en las empresas de forma tal que soporten la permanencia de estas en el mercado. (Revista Dinero, 2008).

Específicamente en Colombia este concepto a ingresado con una menor aceleración en comparación con otros países desarrollados, a pesar que es posible identificar un número importante de empresas que se están modificando para adaptar la responsabilidad social como un pilar base de su negocio, a nivel general todavía se ven acciones aisladas de corto plazo que buscan principalmente un impacto mediático y cuyo objetivo final es buscar beneficios tributarios y no el desarrollo y crecimiento de su entorno. “En Colombia, muchos empresarios toman decisiones de negocios a la luz de criterios básicos de rentabilidad o de “supervivencia”, sin darse cuenta que el mundo ha cambiado y que además de estos criterios, aparecieron otros de mayor envergadura, que son los de sostenibilidad” (Revista Dinero, 2008).

En el departamento de Santander se establecerán tres frentes principales que se utilizarán como base para la evaluación de proyectos y medición de posibles impactos a medida que se desarrolla la economía. Estos frentes serán: (a) manejo adecuado de residuos producto de la actividad industrial, (b) inversión en desarrollo social y (c) programa de evolución industrial a 10 años; para aquellas empresas que tengan resultados positivos luego de la auditoria sobre estos frentes se les otorgara un sello de excelencia ambiental avalado por el departamento para usarlo como valor agregado en la comunicación y promoción de sus productos y/o servicios. Todas las empresas estarán obligadas a presentar un plan integral que integren estos puntos y que vaya en línea con las políticas nacionales definidas por el Ministerio de Medio Ambiente y el departamento actuara como facilitador para que esto se pueda llevar a cabo. El plan de evolución

industrial buscara convertir la forma en que se desarrollan negocios para que en un plazo de 10 años se hagan los cambios necesarios con el fin de cumplir con estándares internacionales en el cuidado del medio ambiente.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Para la adecuada ejecución del plan estratégico en el Departamento de Santander se requerirán líderes capaces de motivar al equipo de trabajo, lidiar con las dificultades e influenciar positivamente a terceros. Para esto se deberá establecer procesos de selección rigurosos que dejen de lado el clientelismo y el pago de favores políticos para pasar a un modelo de contratación con base en perfiles previamente definidos y habilidades necesarias de acuerdo al área. Actualmente las condiciones laborales del sector público son muy inferiores a las que se manejan en el sector privado con lo cual se deberá desarrollar un plan de comunicación adecuado para cambiar la forma en que los profesionales ven este sector; esto se lograra a través del desarrollo de planes de carrera, planes de retención, bonificación por cumplimiento de resultados y diseño de proyectos específicos que atraigan la atención de los mejores profesionales en el mercado. A nivel general se deberá asegurar que el equipo de trabajo tenga una serie de competencias básicas como capacidad analítica, capacidad de trabajar en equipo, capacidad de trabajar bajo presión, liderazgo, capacidad para influenciar a otros y un muy buen manejo de público para aquellos cargos que van a estar expuestos a agentes externos que deberán influenciar positivamente.

7.7 Gestión del Cambio

El proceso de implementación del plan estratégico va requerir cambios drásticos tanto a nivel de estructura organizacional como a nivel de procesos; por esta razón es fundamental la preparación adecuada para asegurar que no se generen traumatismos. La premisa básica que se

deberá conservar durante el cambio es la preservación de procesos fundamentales para el correcto funcionamiento del departamento y el mantenimiento de las condiciones para la población; luego en un transcurso de seis meses se empezara a hacer los cambios paulatinamente. El plan tiene que ser totalmente visible y claro para todo el equipo de trabajo, se debe abrir espacio para discusiones y recibir sugerencias de los integrantes para lograr que se sientan identificados con los objetivos planteados. Adicionalmente se deberá contratar una empresa consultora externa que realice el proceso de acompañamiento y guía durante los primeros meses. Para poder lograr el total convencimiento del equipo de trabajo es importante concentrarse en mostrar las ventajas que traerán los cambios a largo plazo y como esto se verá reflejado a nivel personal, en la medida que las personas puedan entender de qué forma se van a ver beneficiados se lograra maximizar el compromiso con el plan.

7.8 Conclusiones

En este capítulo se describió la forma en que se va a implementar el plan estratégico definido en los capítulos anteriores. Se tomó como base de las estrategias de retención y los objetivos de largo plazo. Se definieron los objetivos de corto plazo que van a permitir medir la evolución y tomar acciones correctivas cuando sea necesario, adicionalmente se plantearon las políticas que definieran el marco de acción de todos los proyectos en el departamento. Para cumplir con todo esto será necesario contar con una serie de recursos financieros, humanos para lo cual se tendrá que destinar un porcentaje de las regalías del petróleo y adicionalmente se buscara el apoyo del gobierno nacional para que financie parte de los proyectos planteados. Se creara un frente común que desarrolle la responsabilidad social en el departamento, para esto existirá una gerencia encargada de implementar regulaciones e incentivos para que las empresas adopten este concepto y se contratara los servicios de una empresa consultora externa que ayude

durante los primeros seis meses para que la implementación de cambios tenga el menor impacto negativo posible.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica corresponde a la tercera etapa del modelo de gerencia estratégica propuesta por D'Alessio, es una etapa particular pues a pesar que está considerada en la tercera instancia se efectúa permanentemente a lo largo de todo el proceso, es decir si realiza en todo momento. Un ejemplo de ello se da cuando al inicio se establece la misión, visión, valores, luego se realiza la evaluación interna encontrando que se tienen que hacer cambios en los respectivos enunciados, ajustar los objetivos de largo plazo, o simplemente se encuentran nuevas estrategias que generan que la misión o visión varíen.

Según D'Alessio (2012), “la evaluación y control es un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda generan la necesidad de un planteamiento estratégico dinámico” (p. 507). Anteriormente los cambios en el entorno, la competencia, la demanda permanecían estáticos, a diferencia de hoy donde los cambios suceden rápidamente y con mayor frecuencia lo que conlleva a realizar ajustes constantemente.

8.1 Perspectivas de Control

El tablero de control balanceado o balance scorecard, se traduce como el cierre del vacío entre lo que la organización desde hacer y lo que realmente hace, al lograr el alineamiento estratégico y alcanzar los siguientes resultados: accionistas satisfechos con el incremento del patrimonio, clientes contentos al satisfacer sus necesidades, mejoramiento de los procesos productivos al producir y vender productos de alta calidad a un costo adecuado y empleados motivados y preparados moviendo la organización (Norton y Kaplan, 2001).

Con el tablero de control se puede tener una visión integral de la organización, facilita la evaluación de las estrategias a través de la medición y comparación. Adicional, permite mediante

la evaluación de las cuatros perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje, una implementación exitosa de la estrategia pues se puede determinar hacia dónde va la organización y corregir lo que sea pertinente.

8.1.1 Aprendizaje Interno

La elaboración del tablero de control empieza con la evaluación de aprendizaje organizacional, a través de la pregunta ¿Cómo debe la organización aprender y mejorar para alcanzar la visión? Las medidas típicas a usarse para evaluar la consecución de los objetivos en esta perspectiva son: satisfacción de la fuerza operacional, retención de la fuerza operacional, productividad de la fuerza operacional, capacidad de los sistemas de información y comunicaciones, y capacidad de los sistemas facilitadores. Es fundamental en esta etapa los empleados motivados y preparados (Norton y Kaplan, 2001).

8.1.2 Procesos

La siguiente perspectiva es la de los procesos internos y se define con las preguntas ¿Cómo satisfacer nuestros clientes?, ¿en cuáles procesos se debe ser excelente? En este caso la productividad es el foco fundamental. Las medidas usadas para evaluar son régimen de innovaciones, servicio postventa, eficiencia operacional con procesos productivos eficientes, medidas de calidad de producción y mermas, y tiempo de los ciclos (Norton y Kaplan, 2001).

8.1.3 Clientes

Continuando el proceso la perspectiva que sigue es la del cliente ¿Cómo debo mirar a los clientes? identificando los segmentos de mercado, ¿Cómo los atiendo para que compren?, todo consiste en producir productos de calidad que ellos estén dispuestos a pagar generando ingresos para la organización. Las medidas que se evalúan en esta etapa son participación de mercado, retención de los clientes y consumidores, captación de nuevos clientes y consumidores, y

rentabilidad por cliente y consumidor, buscando siempre que los clientes estén satisfechos (Norton y Kaplan, 2001).

8.1.4 Financiera

Finalmente la última perspectiva corresponde a la financiera, resolviendo el interrogante ¿cómo mirar a los accionistas? y teniendo como foco que hay que tenerlos satisfechos a través de la generación de mayores ingresos. Las medidas utilizadas para evaluar la consecución de los objetivos son retorno sobre el patrimonio (ROE), retornos sobre las ventas (ROS), rentabilidad del proyecto, ingresos por empleado, análisis del punto de equilibrio, flujo de caja y retorno financiero (Norton y Kaplan, 2001).

8.2 Tablero de Control

La medición es el lenguaje fundamental, por lo tanto los objetivos se deben poder medir y comparar y esta es la gran cualidad del tablero de control que permite el manejo y control de los aspectos cuantitativos, eso sí, si se cumplen los indicadores anteriormente planteados. Todos estos indicadores conducen el proceso de implementación y permiten interpretar si los objetivos se están logrando. El tablero de control balanceado es una herramienta de control estratégico y no de formulación por eso es fundamental seguir los pasos mencionados con el fin de lograr los objetivos propuestos.

Para aplicar exitosamente el tablero de control balanceado se deben cumplir los siguientes cinco principios mencionados por Norton y Kaplan (2001)

El primero consiste en trasladar la estrategia a términos operacionales, acá se encuentran la visión, misión, mapas estratégicos, objetivos, iniciativas; el segundo es el alineamiento de la organización a la estrategia para lograr la sinergia, se destacan el rol corporativo, sinergia entre unidades de negocio, sinergia entre servicios compartidos, socios internos; el tercero corresponde a hacer de la estrategia el trabajo diario de todos, resaltando conciencia en lo estratégico,

alineamiento con los objetivos, todo acompañado de incentivos; el cuarto principio se trata de hacer la estrategia un proceso continuo, unir presupuestos de las estrategias, unir operaciones de la estrategia, reuniones de gerencia, sistemas de retroalimentación y aprendizaje estratégico; el quinto y último consiste en movilizar el cambio mediante el liderazgo de los ejecutivos, teniendo en cuenta el gerente general, movilizar el cambio, nuevas formas de gerenciar, responsabilidad por lo estratégico y cultura del desempeño.

A continuación se muestra en la Tabla 38, el tablero de control integrado con cada una de las perspectivas correspondientes para el departamento de Santander, con los respectivos objetivos, indicadores y unidades de medida.

8.3 Conclusiones

La evaluación y control del proceso estratégico aunque se encuentre en la tercera etapa, es un proceso que se da a lo largo de todo el proceso pues está soportado por los cambios en el entorno, los competidores, la demanda que generan necesariamente que el planteamiento estratégico cambie constantemente.

Es un proceso conformado por acciones de revisión externa e interna, evaluación del desempeño, acciones correctivas para cerrar las brechas y auditorías, de tal forma que se puedan monitorear los objetivos a corto y largo plazo y el cumplimiento de la visión establecida para la organización.

Por otra parte el tablero de control balanceado facilita la evaluación de las estrategias, midiendo y comparando los objetivos, con el fin de lograr una implementación exitosa de la estrategia, teniendo claro el rumbo hacia donde se va y corrigiendo en caso que sean necesarias las desviaciones que puedan existir.

Tabla 29

Tablero de Control Balanceado

No. OCP	Objetivos Corto Plazo	Indicador	Unidades	Perspectiva
OCP 1.4	Realizar una alianza con el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) para la creación de 20 programas técnicos de diferentes habilidades para trabajar en la industria del calzado a partir del 2017.	Número de programas creados - Creación mano de obra especializada	Unidades	Aprendizaje
OCP 3.1	Construir un mega colegio anual a partir del año 2016, con acceso a 3.000 estudiantes, bajo estándares de educación internacional y evaluados en las pruebas del SABER.	Número de nuevos mega colegios - Capacidad alumnos	Unidades	Aprendizaje
OCP 3.3	Crear un programa de entrenamiento y capacitación académica trimestral dirigido a los directivos de entidades educativas públicas para mejorar el resultado en las pruebas del SABER.	Número de docentes capacitados - Cantidad de docentes en intercambio	Horas-empleado/año	Aprendizaje
OCP 3.4	Establecer pruebas piloto dos veces al año obligatorias desde año 2016 tanto para las entidades públicas como las privadas para preparar a los alumnos en las pruebas SABER.	Número de pruebas	Pruebas / Año	Aprendizaje
OCP 1.1	Participar a partir del año 2017 en cinco ferias internacionales en Europa, Norte América y Asia de calzado al año.	Número de empresas y ferias participantes del Departamento - Organización primera feria internacional	Unidades	Cliente
OCP 3.2	Incrementar 7% al año la inversión en herramientas tecnológicas de educación para fortalecer los centros educativos públicos a partir del año 2016.	Cantidad de nuevas aulas tecnológicas - Monto invertido en mantenimiento	Unidades	Cliente
OCP 4.2	Asistir a cuatro ferias internacionales de turismo a partir del año 2016, dos ferias en Norte América, una feria en Europa y otra en Asia, con el fin de presentar las principales actividades del turismo en el Departamento y atraer visitantes extranjeros.	Número de ferias asistidas - Clientes conseguidos en las ferias	Unidades - Sí/No	Cliente
OCP 4.3	Aumentar en un 80% el flujo de pasajeros del aeropuerto de Bucaramanga para el año 2020, incrementando a 400 el número de vuelos nacionales directos anuales.	Cantidad de vuelos nacionales e internacionales - Número de turistas provenientes del extranjero	Pasajeros-año /km	Cliente
OCP 1.2	Crear la primera feria internacional de calzado del país atrayendo la presencia de las marcas más reconocidas a nivel mundial del	Número de participantes en la feria	Unidades	Clientes

calzado en la ciudad de Bucaramanga en el año 2019.

OCP 1.3	Crear la Asociación de Comercio Exterior de Santander (ACES) para consolidar y controlar los clusters de la industria del calzado e incrementar la exportaciones en 5%.	Incremento de las exportaciones - Nuevos socios comerciales	COP\$ / Año	Financiera
OCP 2.1	Destinar un 5% anual adicional en inversión del presupuesto anual del Departamento de Santander, para la construcción y mantenimiento de las vías en el departamento a partir del 2016.	Incremento del monto de inversión - Número de nuevas vías	Unidades - COP\$/año	Financiera
OCP 4.5	Crear un incentivo monetario para las empresas turísticas privadas que logren atraer más de 300 mil turistas anuales para ser reinvertidos en proyectos relacionados con el turismo del Departamento.	Número de empresas que logran atraer el target de turistas Incentivo monetario entregado	# empresas / año COP\$/año	Financiera
OCP 4.6	Establecer alianzas desde el año 2016 con bancos de segundo piso para otorgar líneas de créditos de fomento de turismo con tasas de intereses especiales inferiores a las del mercado, incentivando la inversión en el sector de turismo.	Numero de alianzas	Numero de alianzas	Financiera
OCP 1.5	Crear el primer centro de investigación para el desarrollo tecnológico de las curtiembres y lograr eficiencias en los procesos tecnológicos en la industria del calzado.	Creación del primer centro de investigación - Nuevos procesos generando eficiencia en la producción de calzado	Unidades - hora/Año	Procesos Internos
OCP 1.6	Crear e iniciar el plan de exportaciones por los países de la Alianza del Pacifico en el año 2017 para convertirse en el primer aliado comercial en la industria del calzado.	Número de proyectos de exportación	Unidades	Procesos Internos
OCP 2.2	Crear asociaciones con empresas privadas desde el 2016 para la construcción de la malla vial primaria por medio de concesiones garantizando su retorno a través del cobro de peajes por 15 años.	Inversión en malla vial - Número de nuevas concesiones	Unidades - COP\$/año	Procesos Internos
OCP 2.3	Reservar el 5% los ingresos provenientes de las regalías para el mantenimiento de la malla vial pavimentada	Mejoramiento de la infraestructura vial - Incremento inversión	COP\$/Año - KM/año	Procesos Internos
OCP 2.4	Organizar la pavimentación de la red vial primaria en tres etapas, iniciando el plan de pavimentación de las principales rutas de turismo desde el año 2016 Bucaramanga – Socorro - Barrancabermeja-Agua Chica para obtener recursos del turismo y reinvertirlos en la siguientes etapa a partir del 2019.	Numero de vías pavimentadas	KM/año	Procesos Internos
OCP	Realizar una exención de impuestos a partir de 2016 y durante 10	Monto invertido en turismo -	COP\$/año	Procesos

4.1	años consecutivos para las empresas de turismo y hoteles que invertirán en el departamento en atracciones turísticas, incrementando el flujo de visitantes anuales en un 25%.	Número de nuevos hoteles - Cantidad de nuevos proyectos		Internos
OCP	Construir de la mano del gobierno nacional el principal parque ecológico de aguas y diversidad de flores propias del país, teniendo una oferta exclusiva en el departamento para el año 2025.	Metros cuadrados	Metros cuadrados / año	Procesos Internos
4.4				



Para el caso del Departamento de Santander la perspectiva de procesos internos es la que tiene la mayor cantidad de indicadores lo que permite concluir que para el caso parte fundamental de la estrategia radica en incrementar la productividad y la eficiencia en los procesos con el ánimo de alcanzar los objetivos a corto y largo plazo.

La perspectiva de aprendizaje y cliente, con el mismo número de indicadores, lo que muestra que es fundamental capacitar empleados, mejorar la calidad de la mano de obra, invertir en educación, participar en ferias internacionales, incrementar el turismo, entre otros, con la finalidad de tener unos empleados motivados y preparados y unos clientes contentos.

Por último se encuentra la perspectiva financiera con indicadores relevantes como el incremento de exportaciones y montos de inversión, sin embargo es válido resaltar que el éxito del proceso estratégico consiste en unificar estas cuatro perspectivas pues finalmente todos los indicadores se relacionan directa e indirectamente, y con el objetivo de alcanzar las estrategias propuestas y garantizar que los accionistas se encuentren satisfechos es vital que todos los puntos estén alineados entre sí.

Capítulo IX: Competitividad de la Organización

9.1 Análisis Competitivo del Departamento de Santander

Lo que determina la competitividad de una región, son en primer lugar las condiciones macroeconómicas y políticas de la región, las cuales deben ser estables para que puedan ofrecer alternativas de productividad. Como segundo lugar las determinantes microeconómicas son muy importantes y tienen que ver con: estrategias de las empresas: (mercadeo, internacionalización financieras, etcétera), infraestructura de la región, niveles de educación, capital humano, efectividad del gobierno y la demanda; estos aspectos son fundamentales y determinan el entorno de los negocios (Santander Competitivo, 2009).

Partiendo de la premisa que una región competitiva es aquella que tiene la capacidad de producir bienes y servicios que compitan exitosamente en mercados globalizados, generen crecimiento sostenido en el largo plazo y contribuyan de esa manera a mejorar los ingresos y la calidad de vida de sus habitantes y que por tanto resulta atractiva para visitar, hacer empresa y quedarse a vivir, los departamentos deben cumplir características para llegar a estos niveles, tales como un recurso humano altamente capacitado y la formación de empresas, que son las que generan valor, también deben tener un entorno de reglas claras y estables, que incentiven la actividad productiva, ya que las políticas públicas y la infraestructura por sí solas no generan competitividad pero si pueden favorecer o limitar el desarrollo regional. Las regiones más competitivas tienen una cultura emprendedora, invierten en competencias en la educación y en formación laboral.

Es por esta razón que en la visión para el Departamento se consignan todos estos elementos como base del desarrollo competitivo para los próximos 10 años, con el fin de construir una visión conjunta a futuro. Como foco estratégico se escogieron las áreas para

fortalecer la competitividad: a) Estrategia empresarial; b) Educación; c) Infraestructura; d) Turismo

La posición competitiva del Departamento resulta favorecida por varios factores, o más bien parece ser el resultado de crecimientos e inversiones sostenidas en el tiempo en algunos sectores que forman su economía y lo que sí parece existir es la suma de varios sectores con desempeño favorable. La industria en particular es el sector que más participación tiene en el PIB. Santander es el departamento donde la industria más pesa en el PIB y el valor agregado por trabajador industrial supera con creces el del conjunto del resto de departamentos.

Dentro de la industria, sobresale la refinación de petróleo, la refinería de Barrancabermeja es la encargada de generar la mayoría de combustible que circula en el mercado nacional. Sin embargo, quitando la refinación del petróleo, el PIB de Santander aún ocuparía el cuarto lugar a nivel nacional, aunque su PIB por habitante pasaría a tercer lugar, después de Bogotá y Antioquia (CEPAL, 2013).

Como se mostró, el sector agropecuario, y en particular, el sector de avicultura es fundamental y en algunos productos agrícolas como el cacao y el tabaco es líder nacional. La existencia de ciudades intermedias fuertes, como Floridablanca y Girón, además de la capital en Bucaramanga, es otra muestra de la fortaleza de la economía del departamento, ya que si bien está concentrada en estas tres ciudades, y en Barrancabermeja, se encuentra mejor distribuida que la mayoría de departamentos del país. Muestra del crecimiento sostenido del departamento son sus indicadores de capital humano y competitividad, pues estos están consistentemente entre los mejores del país, y en algunos casos incluso por encima de Antioquia y Valle que tienen un mayor PIB. A todo esto se suma un adecuado manejo de las finanzas públicas por parte de su gobernación y de sus principales ciudades. Todo esto ha permitido que la economía de Santander

converja hacia los niveles de las economías departamentales más prosperas del país (Bonilla, 2008).

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Departamento de Santander

Como se indicó en el análisis competitivo del Departamento de Santander, existen ventajas comparativas y competitivas. El departamento de Santander se ubica en una zona intertropical de bajas latitudes. Está situado en el noreste del país formando parte de la región Andina, su territorio está en la vertiente occidental de la cordillera oriental, desde su cima hasta el río Magdalena en su parte media. Limita al Norte con Cesar y Norte de Santander, al Sur con Boyacá y al Occidente con Antioquia y Bolívar. Santander se encuentra surcado por una importante red hidrográfica que fluye principalmente hacia el oeste, donde se encuentra el Río Magdalena que es la principal arteria fluvial departamental y nacional. Por su localización, el departamento de Santander es el eslabón geográfico entre el centro y sur del país con Venezuela y la costa atlántica colombiana. Adicionalmente, es un departamento variado en atributos geográficos que le permite ofrecer alternativas importantes para diversos sectores económicos, como el turismo, y la logística.

La diversidad de la estructura productiva, es el reflejo no sólo de una geografía y una naturaleza variada, sino también del surgimiento y la coexistencia a lo largo de su historia de varios epicentros de desarrollo económico y social.

La industria, la producción agropecuaria y la construcción, además de ser los de más rápido crecimiento en los últimos años, son los tres sectores económicos que tienen en la economía santandereana una mayor participación que en la economía nacional. Además de un mayor ingreso per cápita que el total nacional, Santander muestra una distribución más equitativa de la riqueza, medida por el índice de Gini. En términos generales, los indicadores sociales del

departamento son mejores que los del resto del país. . Sus coberturas en salud y en servicios públicos están en general por encima de la media del país. En educación está un poco rezagado en los niveles básicos y su tasa de analfabetismo es superior a la nacional.

Es entonces Santander un departamento con perfil pro-activo, con características que le permiten enfrentar las tendencias de la globalización, explorando diferentes alternativas que le permiten ganar posiciones a nivel mundial. Con su ubicación en el nororiente del País es considerado uno de los principales centros económicos del país; aporta cerca del 10% al PIB nacional y representa una importante opción en la comercialización de la producción del nororiente Colombiano. El departamento mantiene una economía dinámica y pujante que lo posiciona actualmente como el cuarto departamento a nivel nacional.

9.3 Identificación y análisis de los potenciales clústeres del Departamento de Santander

Según Porter (2009) “los clústeres son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en determinado campo” (p. 30-35).

Resulta importante la confirmación de clústeres en una región; cuya dinámica consiste en la construcción de redes de cooperación y colaboración entre empresas de sectores aparentemente divergentes para promover el crecimiento económico. Los componentes de un clúster van desde los agentes encontrados dentro de las cadenas productivas hasta la academia y las instituciones públicas, quienes intervienen y buscan garantizar el desarrollo de programas y proyectos que apunten a la productividad y competitividad, permitiéndole a los sectores económicos trascender de ventajas comparativas a ventajas competitivas y aplicando en mercados globalizados.

Se ha considerado conveniente implementar un modelo de desarrollo basado en clusters, en el que la perspectiva es regional, todas las industrias se consideran buenas en la medida en

que pueden mejorar su productividad, existen sinergias entre empresas con instituciones especializadas, el foco está en la productividad y la innovación, y el sector privado es el jalonador, mientras el gobierno es un facilitador a través de la política pública. En el mes de Agosto de 2007, bajo el liderazgo de la Cámara de Comercio de Barrancabermeja, con el apoyo de Ecopetrol y la asesoría del Centro de Estrategia y Competitividad de la Universidad de los Andes, se inició un proyecto de gran impacto por lo que significa la presencia de Ecopetrol en el departamento, el clúster del Petróleo y Gas, que busca desarrollo de las empresas del sector localizadas en Bucaramanga y parte del Magdalena Medio. Esta iniciativa tiene otras externalidades positivas, como es la integración de las dos principales ciudades del Departamento, Bucaramanga y Barrancabermeja y el nacimiento de una nueva relación de confianza, propicia para la asociatividad, entre los habitantes de ambas ciudades (Santander competitivo, 2008).

Es importante destacar los avances que en este materia el departamento de Santander ha desarrollado, como es el caso del Clúster del Petróleo y el Gas en Barrancabermeja, el cual ha contado también con la asesoría del Centro de Estrategia y Competitividad de la Universidad de los Andes, siguiendo la misma metodología implementada en el 2006 para crear la Comisión Regional de Competitividad y para formular su plan estratégico. El propósito es el mejoramiento de la competitividad del clúster, el reconocimiento del clúster a nivel nacional e internacional, el mejoramiento de su ambiente de negocios con la elaboración de bienes y servicios innovadores, de calidad y con una avanzada tecnología. Igualmente el clúster definió sus objetivos estratégicos: la formalización y el desarrollo empresarial, la internacionalización, el desarrollo del talento humano, la ciencia tecnología e innovación, la infraestructura logística, el mejoramiento de la calidad de vida, la creación y fortalecimiento de redes y alianzas

institucionales y por último la cultura ética y los valores. En cuanto a servicios, Santander tiene fortalezas en los sectores de salud y educación, los cuales se distinguen por los servicios de calidad que se prestan a otras regiones. Las tecnologías de la información y las comunicaciones TIC tienen buen desarrollo en Santander, lo que permite vislumbrar potencialidades en sectores como el software, el de centros de contacto (BPO, Call y Contact Center) y telemedicina. El turismo de aventura, es otro sector en el que Santander tiene ventajas competitivas por su riqueza paisajística, su topografía y su gastronomía (Consejo privado de Competitividad, 2008).

El sector calzado se ha distinguido por ser un renglón muy importante para la economía regional, la gran cantidad de empresas y el alto número de habitantes que se dedican a esta actividad así lo demuestran. Este producto se ha destacado en los mercados nacional e internacional, principalmente por su buena calidad. Dicho lo anterior, este será un foco estratégico de desarrollo empresarial y se buscara potencializarlo para lograr un incremento importante dentro de las exportaciones y que represente una participación mayor dentro del PIB tanto departamental como nacional. El objetivo inicial será realizar una evaluación de las condiciones en las que se encuentran la competitividad y la asociatividad en el sector calzado, es importante resaltar en qué medida los actores, las organizaciones y en general el entorno del sector presenta características que permitan la confirmación de alianzas estratégicas.

Adicionalmente se deben realizar actividades con el fin de buscar apertura de mercados aprovechando todo este entorno de globalización, como es el establecimiento de una presencia permanente en el mercado de los Estados Unidos, el cual no se encuentra atendido, establecer vínculos electrónicos con diseñadores de diferentes países (Estados Unidos y Europa) e integrar a las universidades para que enseñen tecnología, moda y diseño del cuero. Para este sector se va a desarrollar un sistema de inteligencia de mercados para ser compartido con toda la industria,

crear entidades en países extranjeros para promover las exportaciones y crear un grupo asesor de carácter mixto para establecer las necesidades de capacitación especializada a las cuales debe responder instituciones de educación técnicos, tecnológicos y las universidades.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los aspectos estratégicos que enfrentan los potenciales clústeres ya mencionados son los siguientes:

Clúster Calzado

- Incremento en exportaciones en el mercado del cuero
- Conformación de redes de negocios a nivel nacional e internacional
- Aumento de la inversión privada
- Fortalecimiento empresarial y talento humano
- Responsabilidad social y gestión ambiental
- Disminución de contrabando de calzado y marroquinería
- Creación de marca
- Apertura de nuevos mercados
- Beneficios transversales a la cadena
- Potencializar oportunidades de los acuerdos de libre comercio y acuerdos comerciales

Clúster Turismo

- Aumento de flujo de capital atrayendo inversión local
- Complementariedad entre productos y servicios
- Acceso a recursos materiales y humanos especializados.
- Mejora en la estructura de apoyo tecnológico y de servicios
- Atracción de la inversión privada para el sector.

- Variedad en sitios turísticos
- Entorno urbano y rural atractivo
- Tranquilidad y seguridad en la mayoría de los municipios.

9.5 Conclusiones

La posición competitiva del Departamento de Santander podría mejorar sustancialmente si se potencializan los factores y pilares de desarrollo que se han analizado en los capítulos anteriores. Los desafíos más importantes para Santander en materia de competitividad es mejorar las condiciones en infraestructura, el grado de apertura comercial, la innovación, inversión en la protección integral de la primera infancia y en instituciones educativas más sofisticada y con mayor diversidad.

Como fortalezas para Santander se tienen: el aumento de empresas certificadas, capacitación del talento humano especializado con graduados en posgrado y disminución de la tasa de desempleo. En materia de Infraestructura, Santander cuenta con un conglomerado de proyectos que fortalecen el desarrollo y responden a las necesidades de la región; en cuanto a innovación y apertura comercial, las entidades territoriales se han encargado de proponer iniciativas en torno a este tema; y actualmente la inversión en protección integral de la primera infancia, hacen parte de la agenda pública del departamento.

Realizar un buen análisis de los pilares y mejorarlos ayuda a incrementar la competitividad del Departamento, y a su vez permite alcanzar prosperidad y el nivel de calidad de vida que merecen sus habitantes.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se forjará el plan estratégico integral para el departamento de Santander, el cual resume y subraya los aspectos más relevantes del planteamiento descrito a lo largo del presente trabajo. A su vez se extraerán las principales conclusiones, y recomendaciones para el departamento, y finalmente se planteará el futuro para el mismo, de manera que se conserve la alineación constante con la visión planteada, y la coordinación con los objetivos tanto de corto, como de largo plazo.

10.1 Plan Estratégico Integral

Una vez desarrollado el paso a paso del plan estratégico para el Departamento del Santander se requiere destacar lo más relevante del planteamiento mediante el cuadro del Plan Estrategia Integral (PEI).

D'Alessio (2012) señaló, que el PEI cumple varias funciones: ayuda a visualizar y sirve para el control del proceso estratégico, facilita la realización de los reajustes necesarios- si estos fueran requeridos y brinda un panorama holístico de todo proceso. De esta forma se puede tener la visión integral del plan, que es fundamental para cualquier tomador de decisiones, así como para quien desconoce porque hay que hacer un plan. (p. 573)

En la Figura 25, se expone el Plan Estratégico Integral (PEI) para el departamento de Santander. En este se puede observar en la parte superior la visión, lo que desea ser el departamento en un futuro. Para lograrlo se requiere de una misión, es decir a lo que se dedica Santander y se ubica al lado izquierdo en forma vertical ya que es la que impulsa la visión. Al extremo derecho se encuentran los valores, y debajo el código de ética del departamento, pues estos son esenciales para la prosperidad del mismo en el tiempo de forma sostenible. Al interior del cuadro, se encuentran los intereses organizacionales, en la parte superior izquierda, seguidos

abajo por las estrategias retenidas durante el proceso del plan estratégico. Los objetivos de largo plazo se ubican en la parte central del cuadro, pues son estos los que ayudaran a alcanzar los intereses del departamento. De igual manera, para alcanzar los objetivos de largo plazo se requiere cumplir con los objetivos de corto plazo, los cuales se encuentran ubicados debajo de los de largo plazo. Una vez se alcancen los objetivos de largo plazo la visión podrá materializarse. Para que los objetivos de largo plazo se cumplan se necesita asignar recursos para cada uno, estos se ubican debajo de los objetivos de corto plazo.

Por otro lado, en la parte superior a la derecha se localizan los principios cardinales, seguidos de las políticas que rigen el departamento, donde cada una de las estrategias solicita sus propias políticas. Adicionalmente, para realizar seguimiento al plan estratégico desarrollado es importante evaluarlo por medio de un tablero de control que contiene cuatro perspectivas, financiera, clientes, procesos, y aprendizaje. A su vez, el plan estratégico exige de una estructura organizacional acorde a lo planteado, y se encuentra en la parte inferior central debajo de los recursos ya que es la que sostiene el plan estratégico. Finalmente, debajo de la estructura se detallan los planes organizacionales que si bien son operativos y no estratégicos, son fundamentales para la ejecución de funciones encaminadas al cumplimiento de la visión.

En la construcción del plan estratégico para el departamento de Santander, se analizó la visión actual del departamento, como el entorno en el que se desenvuelve, y partir de estos se estableció la nueva visión del departamento. La visión que se definió es llegar a ser un departamento financieramente viable, seguro y administrativamente eficiente, comprometido con la productividad y competitividad de la región, basado en elevados niveles de calidad de vida para sus habitantes, con mejores índices de desarrollo económico y social, y fortaleciendo los sectores productivos con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera, y

propicie el desarrollo integral y equitativo de la región. Igualmente se definió la misión, la cual como se explicó anteriormente es la impulsadora de la visión, como un ente de orientación, proyección y fomento del desarrollo económico, social y ambiental mediante el incremento de la productividad y con la construcción de una sociedad equitativa, donde el gobierno intermedia, apoya, y da soporte siempre en busca de mejorar la calidad de vida de las familias santandereanas. Se definieron cuatro objetivos de largo plazo con el fin de concretizar la visión planteada, y se retuvieron siete estrategias por ser las más adecuadas y relevantes para el cumplimiento de dichos objetivos. Para cada estrategia se definieron políticas adecuadas y acordes con los objetivos planteados.

10.2 Conclusiones Finales

Finalizado el Plan Estratégico Integral (PEI), se expondrán las conclusiones finales, que permiten afirmar lo más importante o relevante de lo obtenido del proceso estratégico.

Como hallazgos se encontró que el departamento de Santander no cuenta actualmente con una visión y misión adecuadas, ya que no cumplen con ciertas características esenciales para cumplir su propósito. Por su parte la visión actual no es simple, clara y comprensible, tampoco define un horizonte de tiempo, no transmite sentido de urgencia, no es conocida por todos, y no expone un idea clara de hacia dónde se quiere llegar, por lo tanto en el presente trabajo se construyó la visión de acuerdo a los lineamientos básicos y con un límite de tiempo. La misión, por su parte no tiene en cuenta componentes importantes como los mercados, la filosofía de la organización, preocupación por la imagen pública, y un auto concepto. Dado estos resultados también se definió la misión para el departamento, y a partir de estas se orientaron los objetivos tanto de largo como de corto plazo.

Con respecto al plan de desarrollo establecido por la gobernación de Santander hace falta ser selectivo y enfocarse en las ventajas competitivas que realmente puedan generarle especialización y diferenciación frente a los demás departamentos del país. El plan actual apunta a mejorar la competitividad como eje estratégico y de posicionamiento a nivel nacional en todos los frentes que le concierne sin ser específico en los lineamientos. El departamento principalmente necesita mejorar en: infraestructura vial, calidad de educación, turismo, ciencia y tecnología. Adicional, es fundamental la creación de clústeres para el fortalecimiento de sus industrias y el comercio.

En términos de los objetivos a largo plazo y las prioridades estratégicas, el departamento tiene establecido los valores y código de ética adecuados, fomentando la prosperidad y el crecimiento sostenible de la población. Actualmente, Santander tiene cohesión entre las estrategias establecidas para alcanzar los objetivos y la ejecución de acciones para el logro de los mismos, generando así confianza a los habitantes y a los inversionistas.

El departamento se encuentra dentro de un entorno país favorable. Colombia a pesar de ser un país emergente se perfila y es considerado como uno de los países más activos en Latino América no sólo como mercado de materias primas, sino como exportador neto de productos industriales con valor agregado, situación que impacta positivamente a la economía interna del Departamento, generando nuevas oportunidades de negocios y el incremento en la participación de las exportaciones totales del País. A su vez, la ubicación geográfica del país, las riquezas en recursos naturales, la variedad de paisajes, el crecimiento económico y la buena imagen actual del país atrae capital extranjero y turismo lo que es una oportunidad para el desarrollo y fortalecimiento de los sectores del departamento. Esto sumado a los tratados de libre comercio firmados a hoy, permite un dinamismo importante para la economía del país y por su puesto de

sus departamentos. Es importante a su vez tener en cuenta que también existen aspectos que le son desfavorables como la inseguridad, el alto nivel de corrupción, y el bajo nivel de infraestructura. Sin embargo, estas debilidades del país, Santander debe aprovecharlas como oportunidad de mejora en su región y así transformarlas o convertirlas en ventajas competitivas frente a los otros departamentos.

Después del benchmarking nacional realizado se encontró que Santander presenta una posición de liderazgo frente a los otros departamentos del país, sin embargo, obtiene una posición competitiva inferior frente a los departamentos de Bogotá/Cundinamarca, Antioquia y Valle del Cauca. Esto debido a que estos departamentos por tener las ciudades más grandes del país se destacan por su infraestructura, la calidad en educación, calidad y acceso a la salud, en investigación y desarrollos de tecnología, por su desempeño fiscal y su gestión pública integral, y por ser ciudades modernas lo que atrae a su vez el turismo en sus regiones. Dado los resultados, se identificó que Santander tiene desafíos importantes en materia de competitividad donde será necesario mejorar las condiciones en infraestructura, el grado de apertura comercial, la innovación, inversión en la protección integral de la primera infancia y en instituciones educativas más sofisticadas y con mayor diversidad si se quiere competir con los líderes del país.

Otro de los factores fundamentales para que el plan estratégico propuesto por la gobernación alcance los objetivos planteados es el manejo eficiente de los recursos, pues el tema corrupción es uno de los grandes inconvenientes en el uso de los recursos a nivel región y país. Es vital para la gobernación del departamento asegurar que los recursos se distribuyan y utilicen de manera eficiente, eficaz y oportuna, y hacer un debido control y seguimiento a los mismos para que se cumplan todos los proyectos establecidos, manteniendo a su vez una alineación entre las estrategias, los objetivos de corto y largo plazo en pro de cumplir la visión. Los recursos

deberán cubrir todos los costos y gastos del Departamento de manera óptima logrando un resultado final del ejercicio en punto de equilibrio o en superávit para garantizar la sostenibilidad y desarrollo de la región.

Al realizar una evaluación interna del departamento de Santander se evidencia que no existen mecanismos que permitan garantizar una continuidad adecuada de los proyectos y puntos principales lo cual hace que algunos proyectos de inversión en la región no se culminen generando estancamientos y cambios de rumbo nocivos para el desarrollo. Por otra parte, en la actualidad el departamento cuenta con una alta dependencia de la industria petrolera que le genera recursos por medio de regalías los cuales se reinvierten en la región, sin embargo, al no existir diversificación en el largo plazo esta fortaleza puede llegar a convertirse en debilidad en el momento que la volatilidad del petróleo juegue en contra del Departamento como está pasando en este año.

Santander, es considerado un departamento fuerte en términos económicos pero con potencial de crecimiento en agricultura, avicultura, ganadería, refinación de petróleo, explotación de oro, e hidroeléctricas. Sus exportaciones están concentradas principalmente en las partidas arancelarias de combustibles y minerales, café y autopartes. Es privilegiado por su ubicación al contar con una gran red hidrográfica de la cual puede sacar provecho para la conectividad de la región y el comercio. Actualmente, ocupa el cuarto puesto a nivel nacional con mayor fortaleza económica y generación de PIB.

Respecto al plan estratégico del presente trabajo se especifican 4 pilares que se consideran tendrán el mayor impacto para un crecimiento sostenible y excelente de la calidad de vida de la población. El primero es el crecimiento económico por medio de la especialización y creación de clusters, estos permiten dar fortaleza a los sectores, y hacen referencia a las fusiones

convergentes o concéntricas donde se permita el desarrollo empresarial individual, como el fortalecimiento de redes de comercialización y distribución a nivel colectivo o de alianzas empresariales que permiten el logro de eficiencias en costos y un mejor servicio hacia el mercado objetivo. El segundo es, mejora de la infraestructura vial, el cual ayuda a la conectividad y comunicación entre la región, así como también con los otros departamentos para mejorar el dinamismo de su economía. El tercero es el incremento de la calidad de educación, pues esta es la base de n crecimiento sostenible, y el cuarto y último el fortalecimiento del turismo en el Departamento.

En términos de los objetivos, se definieron los de corto plazo, en busca del cumplimiento de los de largo plazo, con el fin de medir la evolución y tomar acciones correctivas en caso de ser necesario. Adicional, para el cumplimiento de las políticas establecidas que definirán el marco de acción de todos los proyectos en el departamento, será necesario contar con recursos financieros, y humanos para lo cual destinará un porcentaje de las regalías del petróleo y adicionalmente se buscará el apoyo del gobierno nacional para que financie parte de los proyectos planteados. Se requerirá un frente común que desarrolle la responsabilidad social en el departamento, por lo cual deberá existir una gerencia encargada de implementar regulaciones e incentivos para que las empresas la adopten.

Finalmente, en la etapa de implementación de estrategias, se puede apreciar que para el departamento de Santander la perspectiva de procesos internos es la que tiene la mayor cantidad de indicadores de medición lo que permite concluir que parte fundamental de la estrategia radica en incrementar la productividad y la eficiencia en los procesos con el ánimo de alcanzar los objetivos a corto y largo plazo. De igual forma se obtuvo que la perspectiva de aprendizaje y cliente, arroja un mismo número de indicadores, lo que muestra que también es fundamental,

mejorar la calidad de la mano de obra, invertir en educación, participar en ferias internacionales, incrementar el turismo, entre otros. Por último, la perspectiva financiera con indicadores relevantes como el incremento de exportaciones y montos de inversión, también es importante que se unifique con las otras perspectivas pues finalmente todos los indicadores se relacionan directa e indirectamente, y deben estar cohesionados y alineados para el logro de la visión del departamento.

10.3 Recomendaciones Finales

Se presentan a continuación, las siguientes recomendaciones para el Gobernador del Departamento de Santander:

Implementar el plan estratégico del departamento de Santander desarrollado a lo largo de este trabajo, lo que le permitirá replantearse la visión y alcanzarla, convirtiéndose así en el 2025 el departamento de Colombia con mayor generación de PIB, y con estándares altos de calidad de vida.

Revisar y ajustar en caso de ser necesario el plan estratégico periódicamente, de manera que se adapte constantemente al entorno cambiante, y se logre continuidad en los proyectos y actividades establecidas en pro de cumplir con los objetivos trazados y la visión. Se debe llevar un control y seguimiento del cumplimiento de objetivos y tareas establecidas, como también del cumplimiento de indicadores verificando la coordinación y cohesión de las actividades con las estrategias planteadas.

Informar del plan estratégico, sus avances y sus resultados de la implementación periódicamente a los stakeholders, al personal interno y al país, de manera que se establezca un mayor involucramiento y compromiso por parte de todos en el cumplimiento del mismo.

Impulsar las actividades de los 4 aspectos seleccionados por tener el mayor impacto para el crecimiento sostenible del departamento: Crecimiento económico por medio de la especialización y creación de clusters, mejora de la infraestructura vial, incremento de la calidad de educación, y fortalecimiento del turismo en el Departamento.

Gestionar, asignar, controlar y realizar seguimiento a los recursos en cada fase de los proyectos y la ejecución de actividades del plan estratégico.

Dirigir, y ejecutar el plan estratégico con un liderazgo comprometido, transparente, exigente, con orientación al logro, basado en la disciplina, en valores y en principios, de manera que se consigan los objetivos comunes, los resultados deseados, y se cree ventaja competitiva ayudando al departamento a adaptarse facialmente a las exigencias de un entorno cambiante. Los buenos líderes logran la ejecución efectiva y eficiente de acciones sincronizadas alineadas a la visión establecida.

Fortalecer la cultura organizacional de las entidades públicas encargadas de liderar el desarrollo de Santander, promoviendo los valores, la ética y principios establecidos para el cumplimiento del plan estratégico. Así mismo, promover estos en los habitantes del departamento.

Buscar el apoyo de organizaciones internacionales y de empresas del sector privado para incrementar la inversión en el departamento y generar mayores recursos para el mismo. Esto hará a Santander más rentable, sostenible y aportará a la buena imagen de su país, Colombia.

Motivar e involucrar a los habitantes, empresas privadas, públicas y a los departamentos vecinos en el desarrollo del plan estratégico de Santander.

<p>Visión: Para el año 2025 Santander será un departamento financieramente rentable, consolidando su liderazgo en las exportaciones de calzado en Colombia, con alta conectividad e infraestructura vial, comprometido con la productividad de la región, con mayor acceso a la educación de calidad, con mejores índices de desarrollo económico, fortaleciendo el turismo con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera y promueva el desarrollo integral y equitativo de la región.</p>					<p>Intencionalidad: Adopta los medios necesarios con el propósito de hacer prevalecer el interés de la comunidad sobre cualquier tipo de interés particular.</p> <p>Respeto: Reconoce, aprecia y valora las cualidades de los demás y sus derechos. Sus servidores actúan con buenos modales y amabilidad con el fin de fortalecer la prestación del servicio a la comunidad.</p> <p>Responsabilidad: Ejecuta el compromiso consigo mismo y con los demás en sus tareas y funciones asignadas y cumplidos cuando haya lugar en los actos a fin de realizar las labores pertinentes de manera que a mayor nivel de actividad más elevado es el grado de responsabilidad.</p> <p>Solidaridad: Fomenta la colaboración entre los grupos interdisciplinarios de trabajo, se fortalece entre los servidores que aportan a la consecución de objetivos claros. Se estimula en un ambiente de amabilidad, colaboración, comprensión y responsabilidad.</p> <p>Compromiso: Assume y ejecuta los planes, proyectos y logros institucionales, con trabajo y dedicación, garantizando el cumplimiento de la labor encomendada en pro de un mejoramiento continuo.</p> <p>Lealtad: Assume el compromiso de defender la institucionalidad de la Entidad, con un alto sentido de pertenencia y lealtad.</p> <p>Colaboración: Assume una actitud permanente de servicio hacia el trabajo y la comunidad cumpliendo con las obligaciones concurrentes de hacer lo debido, creando un ambiente de respeto, apoyo y solidaridad.</p> <p>Identidad: Cuida el trabajo y pertenencia a las entidades del Departamento, entregando lo mejor de cada persona en busca del propósito del cumplimiento de la misión institucional.</p> <p>Tolerancia: Capacidad de aceptar y respetar las creencias e ideologías de sus semejantes, ejerciendo el libre y autónomo derecho a la comunicación y el diálogo como herramientas para encontrar un acuerdo.</p>																																																																	
<p>Intereses Organizacionales:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Desarrollo y bienestar social2. Crecimiento económico3. Aumento de la participación del PIB en la nación4. Manejo y administración eficiente de los recursos del departamento.					<p>Principios Cardinales</p> <p>Partes: Socio tradicional y estratégico: USA, países vecinos como Venezuela, Perú, Ecuador, Brasil, Panamá, por su proximidad territorial y por ser destinos de inmigrantes colombianos desde y hacia Colombia, Chile, México y Perú por alianzas del comercio. Bolivia, Paraguay, Uruguay, Argentina, Brasil, Honduras, Guatemala, El Salvador, Haití, Guatemala, Canadá y Estados Unidos por TLC.</p> <p>Lineas paralelas y perpendiculares: Problemas en las zonas fronterizas compartidas, derivados de la construcción y conflictos internos en la región colombiana, de las interacciones en sectores de los países colindantes y de los intercambios digitales.</p> <p>Construcción de Intereses: Por medio de la construcción de aguas mineras y subterráneas (Bucaramanga, por su abastecimiento por las áreas San Andrés, Villavieja y Cúcuta para abastecerse en el mismo).</p> <p>Conservación de los Ecosistemas: Bucaramanga, por su abastecimiento por las áreas San Andrés, Villavieja y Cúcuta para abastecerse en el mismo.</p>																																																																	
<p>Objetivos de Largo Plazo</p> <table><tr><th>OLP1</th><th>OLP2</th><th>OLP3</th><th>OLP4</th></tr><tr><td>Para el año 2025, incrementar la capacidad exportadora de la economía interna para aumentar la participación del 17% al 30% del total de las exportaciones de Colombia, a partir de dinamizar el desarrollo del cluster del calzado.</td><td>Incrementar y establecer la red vial primaria pavimentada de Santander en 1.700 km para el año 2025, para facilitar los indicadores de acceso al turismo, dinamismo de los sectores económicos y el impulso de la conectividad de la región.</td><td>Aumentar, para el año 2025, a 20% el número de instituciones educativas con resultados positivos en las pruebas SABER – ICFES, con miras a aumentar la calidad de la educación en el Departamento.</td><td>Incrementar el flujo de turismo a 3 millones por año a partir del 2025 para consolidar la industria turística en Santander.</td></tr></table>					OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	Para el año 2025, incrementar la capacidad exportadora de la economía interna para aumentar la participación del 17% al 30% del total de las exportaciones de Colombia, a partir de dinamizar el desarrollo del cluster del calzado.	Incrementar y establecer la red vial primaria pavimentada de Santander en 1.700 km para el año 2025, para facilitar los indicadores de acceso al turismo, dinamismo de los sectores económicos y el impulso de la conectividad de la región.	Aumentar, para el año 2025, a 20% el número de instituciones educativas con resultados positivos en las pruebas SABER – ICFES, con miras a aumentar la calidad de la educación en el Departamento.	Incrementar el flujo de turismo a 3 millones por año a partir del 2025 para consolidar la industria turística en Santander.	<table><tr><td colspan="2">Tablero de Control</td></tr><tr><td>OCF1.1: Participar a partir del año 2017 en cinco ferias internacionales en Europa, Norte América y Asia de calzado al año.</td><td>OCF2.1: Ejecutar un 5% anual adicional en inversión del presupuesto anual del Departamento de Santander, para la construcción y mantenimiento de las vías en el departamento a partir del 2016.</td><td>OCF3.1: Incrementar 7% al año la inversión en herramientas tecnológicas de educación para fortalecer los centros educativos públicos a partir del año 2016.</td><td>OCF4.1: Realizar una encuesta de visitantes a partir de 2016 y durante 10 años consecutivos para las empresas de turismo y hoteles que operen en el departamento en atracciones turísticas, incrementando el flujo de visitantes anuales en un 25%.</td></tr><tr><td>OCF1.2: Crear la primera feria internacional de calzado del país atendiendo la premisa de las marcas más innovadoras a nivel mundial del calzado en la ciudad de Bucaramanga en el año 2019.</td><td>OCF2.2: Crear asociaciones con empresas privadas desde el 2016 para la construcción de la mala vial primaria por medio de concesiones garantizando su retorno a través del cobro de peaje por 15 años.</td><td>OCF3.2: Incrementar 7% al año la inversión en herramientas tecnológicas de educación para fortalecer los centros educativos públicos a partir del año 2016.</td><td>OCF4.2: Asistir en un 60% el flujo de pasajeros del aeropuerto de Bucaramanga para el año 2020, incrementando a 400 el número de vuelos nacionales directos anuales.</td></tr><tr><td>OCF1.3: Crear la Asociación de Comercio Exterior de Santander (ACEE) para consolidar y controlar los clusters de la industria del calzado e incrementar la exportaciones en 5%.</td><td>OCF2.3: Reservar el 5% los ingresos provenientes de las regalías para el mantenimiento de la mala vial pavimentada.</td><td>OCF3.3: Establecer pruebas piloto dos veces al año obligatorias desde año 2016 tanto para las entidades públicas como las privadas para preparar a los alumnos en las pruebas SABER.</td><td>OCF4.3: Asistir a cuatro ferias internacionales de turismo a partir del año 2016, dos ferias en Norte América, una feria en Europa y otra en Asia, con el fin de presentar las principales actividades del turismo en el Departamento y atraer visitantes extranjeros.</td></tr><tr><td>OCF1.4: Crear la Asociación de Comercio Exterior de Santander (ACEE) para consolidar y controlar los clusters de la industria del calzado e incrementar la exportaciones en 5%.</td><td>OCF2.4: Organizar la presentación de la red vial primaria en tres etapas, iniciando el plan de presentación de las principales rutas de turismo desde el año 2016 Bucaramanga – Socorro – Barrancabermeja-Agua Caliente para obtener recursos del turismo y reversiones en la siguiente etapa a partir del 2019.</td><td>OCF3.4: Construir un mapa cognito anual a partir del año 2016, con acceso a 1.000 estudiantes, bajo estándares de educación internacional y evaluados en las pruebas del SABER.</td><td>OCF4.4: Construir de la mano del gobierno nacional el principal parque ecológico de agua y diversidad de flores propias del país, creando una oferta exclusiva en el departamento para el año 2025.</td></tr><tr><td>OCF1.5: Crear el primer centro de investigación para el desarrollo tecnológico de las corrientes y lograr eficiencia en los procesos tecnológicos en la industria del calzado.</td><td></td><td></td><td>OCF4.5: Crear un acuerdo marco para las empresas turísticas privadas que logren atraer más de 300 mil turistas anuales para ser reversionados en proyectos relacionados con el turismo del Departamento.</td></tr><tr><td>OCF1.6: Crear e iniciar el plan de exportaciones por los países de la Alianza del Pacífico en el año 2017 para concretar en el primer año comercial en la industria del calzado.</td><td></td><td></td><td>OCF4.6: Establecer alianzas desde el año 2016 con bancos de segundo piso para otorgar líneas de crédito de fomento de turismo con tasas de intereses especiales inferiores a las del mercado, incrementando la inversión en el sector de turismo.</td></tr></table>					Tablero de Control		OCF1.1: Participar a partir del año 2017 en cinco ferias internacionales en Europa, Norte América y Asia de calzado al año.	OCF2.1: Ejecutar un 5% anual adicional en inversión del presupuesto anual del Departamento de Santander, para la construcción y mantenimiento de las vías en el departamento a partir del 2016.	OCF3.1: Incrementar 7% al año la inversión en herramientas tecnológicas de educación para fortalecer los centros educativos públicos a partir del año 2016.	OCF4.1: Realizar una encuesta de visitantes a partir de 2016 y durante 10 años consecutivos para las empresas de turismo y hoteles que operen en el departamento en atracciones turísticas, incrementando el flujo de visitantes anuales en un 25%.	OCF1.2: Crear la primera feria internacional de calzado del país atendiendo la premisa de las marcas más innovadoras a nivel mundial del calzado en la ciudad de Bucaramanga en el año 2019.	OCF2.2: Crear asociaciones con empresas privadas desde el 2016 para la construcción de la mala vial primaria por medio de concesiones garantizando su retorno a través del cobro de peaje por 15 años.	OCF3.2: Incrementar 7% al año la inversión en herramientas tecnológicas de educación para fortalecer los centros educativos públicos a partir del año 2016.	OCF4.2: Asistir en un 60% el flujo de pasajeros del aeropuerto de Bucaramanga para el año 2020, incrementando a 400 el número de vuelos nacionales directos anuales.	OCF1.3: Crear la Asociación de Comercio Exterior de Santander (ACEE) para consolidar y controlar los clusters de la industria del calzado e incrementar la exportaciones en 5%.	OCF2.3: Reservar el 5% los ingresos provenientes de las regalías para el mantenimiento de la mala vial pavimentada.	OCF3.3: Establecer pruebas piloto dos veces al año obligatorias desde año 2016 tanto para las entidades públicas como las privadas para preparar a los alumnos en las pruebas SABER.	OCF4.3: Asistir a cuatro ferias internacionales de turismo a partir del año 2016, dos ferias en Norte América, una feria en Europa y otra en Asia, con el fin de presentar las principales actividades del turismo en el Departamento y atraer visitantes extranjeros.	OCF1.4: Crear la Asociación de Comercio Exterior de Santander (ACEE) para consolidar y controlar los clusters de la industria del calzado e incrementar la exportaciones en 5%.	OCF2.4: Organizar la presentación de la red vial primaria en tres etapas, iniciando el plan de presentación de las principales rutas de turismo desde el año 2016 Bucaramanga – Socorro – Barrancabermeja-Agua Caliente para obtener recursos del turismo y reversiones en la siguiente etapa a partir del 2019.	OCF3.4: Construir un mapa cognito anual a partir del año 2016, con acceso a 1.000 estudiantes, bajo estándares de educación internacional y evaluados en las pruebas del SABER.	OCF4.4: Construir de la mano del gobierno nacional el principal parque ecológico de agua y diversidad de flores propias del país, creando una oferta exclusiva en el departamento para el año 2025.	OCF1.5: Crear el primer centro de investigación para el desarrollo tecnológico de las corrientes y lograr eficiencia en los procesos tecnológicos en la industria del calzado.			OCF4.5: Crear un acuerdo marco para las empresas turísticas privadas que logren atraer más de 300 mil turistas anuales para ser reversionados en proyectos relacionados con el turismo del Departamento.	OCF1.6: Crear e iniciar el plan de exportaciones por los países de la Alianza del Pacífico en el año 2017 para concretar en el primer año comercial en la industria del calzado.			OCF4.6: Establecer alianzas desde el año 2016 con bancos de segundo piso para otorgar líneas de crédito de fomento de turismo con tasas de intereses especiales inferiores a las del mercado, incrementando la inversión en el sector de turismo.																											
OLP1	OLP2	OLP3	OLP4																																																																			
Para el año 2025, incrementar la capacidad exportadora de la economía interna para aumentar la participación del 17% al 30% del total de las exportaciones de Colombia, a partir de dinamizar el desarrollo del cluster del calzado.	Incrementar y establecer la red vial primaria pavimentada de Santander en 1.700 km para el año 2025, para facilitar los indicadores de acceso al turismo, dinamismo de los sectores económicos y el impulso de la conectividad de la región.	Aumentar, para el año 2025, a 20% el número de instituciones educativas con resultados positivos en las pruebas SABER – ICFES, con miras a aumentar la calidad de la educación en el Departamento.	Incrementar el flujo de turismo a 3 millones por año a partir del 2025 para consolidar la industria turística en Santander.																																																																			
Tablero de Control																																																																						
OCF1.1: Participar a partir del año 2017 en cinco ferias internacionales en Europa, Norte América y Asia de calzado al año.	OCF2.1: Ejecutar un 5% anual adicional en inversión del presupuesto anual del Departamento de Santander, para la construcción y mantenimiento de las vías en el departamento a partir del 2016.	OCF3.1: Incrementar 7% al año la inversión en herramientas tecnológicas de educación para fortalecer los centros educativos públicos a partir del año 2016.	OCF4.1: Realizar una encuesta de visitantes a partir de 2016 y durante 10 años consecutivos para las empresas de turismo y hoteles que operen en el departamento en atracciones turísticas, incrementando el flujo de visitantes anuales en un 25%.																																																																			
OCF1.2: Crear la primera feria internacional de calzado del país atendiendo la premisa de las marcas más innovadoras a nivel mundial del calzado en la ciudad de Bucaramanga en el año 2019.	OCF2.2: Crear asociaciones con empresas privadas desde el 2016 para la construcción de la mala vial primaria por medio de concesiones garantizando su retorno a través del cobro de peaje por 15 años.	OCF3.2: Incrementar 7% al año la inversión en herramientas tecnológicas de educación para fortalecer los centros educativos públicos a partir del año 2016.	OCF4.2: Asistir en un 60% el flujo de pasajeros del aeropuerto de Bucaramanga para el año 2020, incrementando a 400 el número de vuelos nacionales directos anuales.																																																																			
OCF1.3: Crear la Asociación de Comercio Exterior de Santander (ACEE) para consolidar y controlar los clusters de la industria del calzado e incrementar la exportaciones en 5%.	OCF2.3: Reservar el 5% los ingresos provenientes de las regalías para el mantenimiento de la mala vial pavimentada.	OCF3.3: Establecer pruebas piloto dos veces al año obligatorias desde año 2016 tanto para las entidades públicas como las privadas para preparar a los alumnos en las pruebas SABER.	OCF4.3: Asistir a cuatro ferias internacionales de turismo a partir del año 2016, dos ferias en Norte América, una feria en Europa y otra en Asia, con el fin de presentar las principales actividades del turismo en el Departamento y atraer visitantes extranjeros.																																																																			
OCF1.4: Crear la Asociación de Comercio Exterior de Santander (ACEE) para consolidar y controlar los clusters de la industria del calzado e incrementar la exportaciones en 5%.	OCF2.4: Organizar la presentación de la red vial primaria en tres etapas, iniciando el plan de presentación de las principales rutas de turismo desde el año 2016 Bucaramanga – Socorro – Barrancabermeja-Agua Caliente para obtener recursos del turismo y reversiones en la siguiente etapa a partir del 2019.	OCF3.4: Construir un mapa cognito anual a partir del año 2016, con acceso a 1.000 estudiantes, bajo estándares de educación internacional y evaluados en las pruebas del SABER.	OCF4.4: Construir de la mano del gobierno nacional el principal parque ecológico de agua y diversidad de flores propias del país, creando una oferta exclusiva en el departamento para el año 2025.																																																																			
OCF1.5: Crear el primer centro de investigación para el desarrollo tecnológico de las corrientes y lograr eficiencia en los procesos tecnológicos en la industria del calzado.			OCF4.5: Crear un acuerdo marco para las empresas turísticas privadas que logren atraer más de 300 mil turistas anuales para ser reversionados en proyectos relacionados con el turismo del Departamento.																																																																			
OCF1.6: Crear e iniciar el plan de exportaciones por los países de la Alianza del Pacífico en el año 2017 para concretar en el primer año comercial en la industria del calzado.			OCF4.6: Establecer alianzas desde el año 2016 con bancos de segundo piso para otorgar líneas de crédito de fomento de turismo con tasas de intereses especiales inferiores a las del mercado, incrementando la inversión en el sector de turismo.																																																																			
<p>Estrategias</p> <table><tr><td>E1</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>E2</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr><tr><td>E3</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>E4</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>E5</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>E6</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>E7</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>					E1	X				E2		X			E3	X				E4					E5					E6	X				E7					<table><tr><td colspan="2">Tablero de Control</td></tr><tr><td>OCF1.1: Participar a partir del año 2017 en cinco ferias internacionales en Europa, Norte América y Asia de calzado al año.</td><td>OCF2.1: Ejecutar un 5% anual adicional en inversión del presupuesto anual del Departamento de Santander, para la construcción y mantenimiento de las vías en el departamento a partir del 2016.</td><td>OCF3.1: Incrementar 7% al año la inversión en herramientas tecnológicas de educación para fortalecer los centros educativos públicos a partir del año 2016.</td><td>OCF4.1: Realizar una encuesta de visitantes a partir de 2016 y durante 10 años consecutivos para las empresas de turismo y hoteles que operen en el departamento en atracciones turísticas, incrementando el flujo de visitantes anuales en un 25%.</td></tr><tr><td>OCF1.2: Crear la primera feria internacional de calzado del país atendiendo la premisa de las marcas más innovadoras a nivel mundial del calzado en la ciudad de Bucaramanga en el año 2019.</td><td>OCF2.2: Crear asociaciones con empresas privadas desde el 2016 para la construcción de la mala vial primaria por medio de concesiones garantizando su retorno a través del cobro de peaje por 15 años.</td><td>OCF3.2: Incrementar 7% al año la inversión en herramientas tecnológicas de educación para fortalecer los centros educativos públicos a partir del año 2016.</td><td>OCF4.2: Asistir en un 60% el flujo de pasajeros del aeropuerto de Bucaramanga para el año 2020, incrementando a 400 el número de vuelos nacionales directos anuales.</td></tr><tr><td>OCF1.3: Crear la Asociación de Comercio Exterior de Santander (ACEE) para consolidar y controlar los clusters de la industria del calzado e incrementar la exportaciones en 5%.</td><td>OCF2.3: Reservar el 5% los ingresos provenientes de las regalías para el mantenimiento de la mala vial pavimentada.</td><td>OCF3.3: Establecer pruebas piloto dos veces al año obligatorias desde año 2016 tanto para las entidades públicas como las privadas para preparar a los alumnos en las pruebas SABER.</td><td>OCF4.3: Asistir a cuatro ferias internacionales de turismo a partir del año 2016, dos ferias en Norte América, una feria en Europa y otra en Asia, con el fin de presentar las principales actividades del turismo en el Departamento y atraer visitantes extranjeros.</td></tr><tr><td>OCF1.4: Crear la Asociación de Comercio Exterior de Santander (ACEE) para consolidar y controlar los clusters de la industria del calzado e incrementar la exportaciones en 5%.</td><td>OCF2.4: Organizar la presentación de la red vial primaria en tres etapas, iniciando el plan de presentación de las principales rutas de turismo desde el año 2016 Bucaramanga – Socorro – Barrancabermeja-Agua Caliente para obtener recursos del turismo y reversiones en la siguiente etapa a partir del 2019.</td><td>OCF3.4: Construir un mapa cognito anual a partir del año 2016, con acceso a 1.000 estudiantes, bajo estándares de educación internacional y evaluados en las pruebas del SABER.</td><td>OCF4.4: Construir de la mano del gobierno nacional el principal parque ecológico de agua y diversidad de flores propias del país, creando una oferta exclusiva en el departamento para el año 2025.</td></tr><tr><td>OCF1.5: Crear el primer centro de investigación para el desarrollo tecnológico de las corrientes y lograr eficiencia en los procesos tecnológicos en la industria del calzado.</td><td></td><td></td><td>OCF4.5: Crear un acuerdo marco para las empresas turísticas privadas que logren atraer más de 300 mil turistas anuales para ser reversionados en proyectos relacionados con el turismo del Departamento.</td></tr><tr><td>OCF1.6: Crear e iniciar el plan de exportaciones por los países de la Alianza del Pacífico en el año 2017 para concretar en el primer año comercial en la industria del calzado.</td><td></td><td></td><td>OCF4.6: Establecer alianzas desde el año 2016 con bancos de segundo piso para otorgar líneas de crédito de fomento de turismo con tasas de intereses especiales inferiores a las del mercado, incrementando la inversión en el sector de turismo.</td></tr></table>					Tablero de Control		OCF1.1: Participar a partir del año 2017 en cinco ferias internacionales en Europa, Norte América y Asia de calzado al año.	OCF2.1: Ejecutar un 5% anual adicional en inversión del presupuesto anual del Departamento de Santander, para la construcción y mantenimiento de las vías en el departamento a partir del 2016.	OCF3.1: Incrementar 7% al año la inversión en herramientas tecnológicas de educación para fortalecer los centros educativos públicos a partir del año 2016.	OCF4.1: Realizar una encuesta de visitantes a partir de 2016 y durante 10 años consecutivos para las empresas de turismo y hoteles que operen en el departamento en atracciones turísticas, incrementando el flujo de visitantes anuales en un 25%.	OCF1.2: Crear la primera feria internacional de calzado del país atendiendo la premisa de las marcas más innovadoras a nivel mundial del calzado en la ciudad de Bucaramanga en el año 2019.	OCF2.2: Crear asociaciones con empresas privadas desde el 2016 para la construcción de la mala vial primaria por medio de concesiones garantizando su retorno a través del cobro de peaje por 15 años.	OCF3.2: Incrementar 7% al año la inversión en herramientas tecnológicas de educación para fortalecer los centros educativos públicos a partir del año 2016.	OCF4.2: Asistir en un 60% el flujo de pasajeros del aeropuerto de Bucaramanga para el año 2020, incrementando a 400 el número de vuelos nacionales directos anuales.	OCF1.3: Crear la Asociación de Comercio Exterior de Santander (ACEE) para consolidar y controlar los clusters de la industria del calzado e incrementar la exportaciones en 5%.	OCF2.3: Reservar el 5% los ingresos provenientes de las regalías para el mantenimiento de la mala vial pavimentada.	OCF3.3: Establecer pruebas piloto dos veces al año obligatorias desde año 2016 tanto para las entidades públicas como las privadas para preparar a los alumnos en las pruebas SABER.	OCF4.3: Asistir a cuatro ferias internacionales de turismo a partir del año 2016, dos ferias en Norte América, una feria en Europa y otra en Asia, con el fin de presentar las principales actividades del turismo en el Departamento y atraer visitantes extranjeros.	OCF1.4: Crear la Asociación de Comercio Exterior de Santander (ACEE) para consolidar y controlar los clusters de la industria del calzado e incrementar la exportaciones en 5%.	OCF2.4: Organizar la presentación de la red vial primaria en tres etapas, iniciando el plan de presentación de las principales rutas de turismo desde el año 2016 Bucaramanga – Socorro – Barrancabermeja-Agua Caliente para obtener recursos del turismo y reversiones en la siguiente etapa a partir del 2019.	OCF3.4: Construir un mapa cognito anual a partir del año 2016, con acceso a 1.000 estudiantes, bajo estándares de educación internacional y evaluados en las pruebas del SABER.	OCF4.4: Construir de la mano del gobierno nacional el principal parque ecológico de agua y diversidad de flores propias del país, creando una oferta exclusiva en el departamento para el año 2025.	OCF1.5: Crear el primer centro de investigación para el desarrollo tecnológico de las corrientes y lograr eficiencia en los procesos tecnológicos en la industria del calzado.			OCF4.5: Crear un acuerdo marco para las empresas turísticas privadas que logren atraer más de 300 mil turistas anuales para ser reversionados en proyectos relacionados con el turismo del Departamento.	OCF1.6: Crear e iniciar el plan de exportaciones por los países de la Alianza del Pacífico en el año 2017 para concretar en el primer año comercial en la industria del calzado.			OCF4.6: Establecer alianzas desde el año 2016 con bancos de segundo piso para otorgar líneas de crédito de fomento de turismo con tasas de intereses especiales inferiores a las del mercado, incrementando la inversión en el sector de turismo.
E1	X																																																																					
E2		X																																																																				
E3	X																																																																					
E4																																																																						
E5																																																																						
E6	X																																																																					
E7																																																																						
Tablero de Control																																																																						
OCF1.1: Participar a partir del año 2017 en cinco ferias internacionales en Europa, Norte América y Asia de calzado al año.	OCF2.1: Ejecutar un 5% anual adicional en inversión del presupuesto anual del Departamento de Santander, para la construcción y mantenimiento de las vías en el departamento a partir del 2016.	OCF3.1: Incrementar 7% al año la inversión en herramientas tecnológicas de educación para fortalecer los centros educativos públicos a partir del año 2016.	OCF4.1: Realizar una encuesta de visitantes a partir de 2016 y durante 10 años consecutivos para las empresas de turismo y hoteles que operen en el departamento en atracciones turísticas, incrementando el flujo de visitantes anuales en un 25%.																																																																			
OCF1.2: Crear la primera feria internacional de calzado del país atendiendo la premisa de las marcas más innovadoras a nivel mundial del calzado en la ciudad de Bucaramanga en el año 2019.	OCF2.2: Crear asociaciones con empresas privadas desde el 2016 para la construcción de la mala vial primaria por medio de concesiones garantizando su retorno a través del cobro de peaje por 15 años.	OCF3.2: Incrementar 7% al año la inversión en herramientas tecnológicas de educación para fortalecer los centros educativos públicos a partir del año 2016.	OCF4.2: Asistir en un 60% el flujo de pasajeros del aeropuerto de Bucaramanga para el año 2020, incrementando a 400 el número de vuelos nacionales directos anuales.																																																																			
OCF1.3: Crear la Asociación de Comercio Exterior de Santander (ACEE) para consolidar y controlar los clusters de la industria del calzado e incrementar la exportaciones en 5%.	OCF2.3: Reservar el 5% los ingresos provenientes de las regalías para el mantenimiento de la mala vial pavimentada.	OCF3.3: Establecer pruebas piloto dos veces al año obligatorias desde año 2016 tanto para las entidades públicas como las privadas para preparar a los alumnos en las pruebas SABER.	OCF4.3: Asistir a cuatro ferias internacionales de turismo a partir del año 2016, dos ferias en Norte América, una feria en Europa y otra en Asia, con el fin de presentar las principales actividades del turismo en el Departamento y atraer visitantes extranjeros.																																																																			
OCF1.4: Crear la Asociación de Comercio Exterior de Santander (ACEE) para consolidar y controlar los clusters de la industria del calzado e incrementar la exportaciones en 5%.	OCF2.4: Organizar la presentación de la red vial primaria en tres etapas, iniciando el plan de presentación de las principales rutas de turismo desde el año 2016 Bucaramanga – Socorro – Barrancabermeja-Agua Caliente para obtener recursos del turismo y reversiones en la siguiente etapa a partir del 2019.	OCF3.4: Construir un mapa cognito anual a partir del año 2016, con acceso a 1.000 estudiantes, bajo estándares de educación internacional y evaluados en las pruebas del SABER.	OCF4.4: Construir de la mano del gobierno nacional el principal parque ecológico de agua y diversidad de flores propias del país, creando una oferta exclusiva en el departamento para el año 2025.																																																																			
OCF1.5: Crear el primer centro de investigación para el desarrollo tecnológico de las corrientes y lograr eficiencia en los procesos tecnológicos en la industria del calzado.			OCF4.5: Crear un acuerdo marco para las empresas turísticas privadas que logren atraer más de 300 mil turistas anuales para ser reversionados en proyectos relacionados con el turismo del Departamento.																																																																			
OCF1.6: Crear e iniciar el plan de exportaciones por los países de la Alianza del Pacífico en el año 2017 para concretar en el primer año comercial en la industria del calzado.			OCF4.6: Establecer alianzas desde el año 2016 con bancos de segundo piso para otorgar líneas de crédito de fomento de turismo con tasas de intereses especiales inferiores a las del mercado, incrementando la inversión en el sector de turismo.																																																																			
<p>Prospección: Procesos, Aprendizaje Interno, Clientes, Finanzas (Ver Capítulo II.2)</p>					<p>Prospección: Procesos, Aprendizaje Interno, Clientes, Finanzas (Ver Capítulo II.2)</p>																																																																	
<p>Diagrama de Organización</p> <pre>graph TD GS[Gerencia de Santander] --> CG[Control de gestión y recursos humanos] GS --> JP[Seguridad y gestión jurídica] CG --> GP[Gerencia de planeación y gestión financiera] CG --> GD[Gerencia de desarrollo urbano, calidad de vida y medio ambiente] CG --> GC[Gerencia de salud] JP --> GE[Gerencia para la excelencia educativa] JP --> GI[Gerencia de infraestructura y desarrollo vial] JP --> GDE[Gerencia para el desarrollo de turismo y comercio exterior]</pre>					<p>Diagrama de Organización</p> <pre>graph TD GS[Gerencia de Santander] --> CG[Control de gestión y recursos humanos] GS --> JP[Seguridad y gestión jurídica] CG --> GP[Gerencia de planeación y gestión financiera] CG --> GD[Gerencia de desarrollo urbano, calidad de vida y medio ambiente] CG --> GC[Gerencia de salud] JP --> GE[Gerencia para la excelencia educativa] JP --> GI[Gerencia de infraestructura y desarrollo vial] JP --> GDE[Gerencia para el desarrollo de turismo y comercio exterior]</pre>																																																																	

Nota: Ver Detalle de estrategias, OCF's y políticas en la Tabla 46, página siguiente

Figura 25 Plan Estratégico Integral del Departamento de Santander

Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, de F. D'Alessio, 2012. México: Pearson Education.

10.4 Futuro del Departamento de Santander

A partir del presente plan estratégico para el departamento de Santander, se crea y se determina una visión que enmarca el futuro del mismo hacia el año 2025, como el primer departamento de Colombia generador de PIB, líder en competitividad, y con altos estándares de calidad de vida.

El departamento de Santander será el principal destino de turismo en el país, comprometido a su vez con la productividad y competitividad de la región, destacándose por tener el mayor clúster de calzado el cual será reconocido no solo a nivel nacional sino también internacional. Estará integrado por un sistema de infraestructura vial sofisticado que le permitirá comunicación, acceso y alta conectividad en la región permitiendo así el dinamismo de los diferentes sectores. Se destacará por su adecuada administración de recursos, su desarrollo integral y un crecimiento sostenible basado en una excelente calidad de educación, contando con las mejores instituciones educativas del país, y con elevados niveles de calidad de vida.

Implementado el plan estratégico para Santander se logrará alcanzar el cumplimiento de sus intereses: a) desarrollo y bienestar social, b) crecimiento económico, c) aumento de la participación del PIB en la nación, y d) manejo y administración eficiente de sus recursos.

A continuación, se plasma en imagen el futuro del departamento de Santander

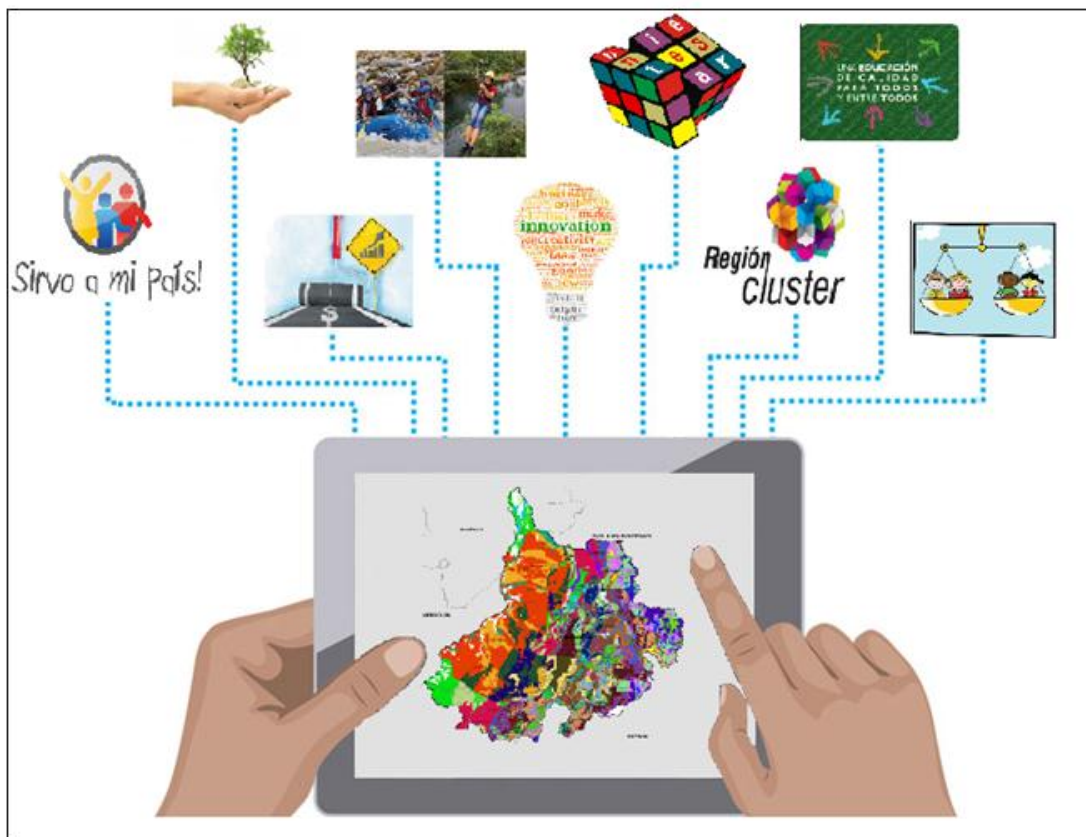


Figura 26 Futuro del Departamento de Santander

Referencias

- Actividad Económica Santander. (29 de 09 de 2014). *Actividad Económica Santander*. Obtenido de Actividad Económica Santander:
<http://www.todacolombia.com/departamentos/santander.html>
- Aguilera, M. (Enero de 2002). División política administrativa de Colombia. *Revista Credencial Historia Edición 145*, 51.
- Ardila, M. (2009). Continuidades y cambios en las relaciones de Colombia con sus países vecinos. *OASIS*.
- Asamblea Departamental Santander. (2012). *Ordenanza No 050 de 2012*. Bucaramanga: Asamblea Departamental Santander.
- Asamblea Santander. (21 de 09 de 2014). *Asamblea Santander*. Obtenido de Ordenanzas Asamblea Santander: <http://www.asambleadesantander.gov.co/Doc/Ordenanzas/2011-12-22-ORD031.pdf>
- Asociación Nacional de Empresarios. (23 de 09 de 2014). *Asociación Nacional de Empresarios*. Obtenido de Informe Especial Departamento de Santander:
http://www.andi.com.co/pages/proyectos_paginas/proyectos_detail.aspx?pro_id=1425&Id=17&clase=8&Tipo=2
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (12 de 2013). *Balance 2013 y perspectivas 2014*. Recuperado el 30 de 9 de 2014, de <http://www.andi.com.co/Archivos/file/ANDI%20-%20Balance%202013%20y%20perspectivas%202014.pdf>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2014). *Evaluaciones del desempeño ambiental de Colombia*. Recuperado el 30 de 09 de 2014, de <http://www.andi.com.co/Archivos/file/Vicepresidencia%20Desarrollo%20Sostenible/2014/Evaluaciones%20del%20desempe%C3%B1o%20ambiental%20Colombia%20OCDE.pdf>
- Bancolombia. (29 de 10 de 2013). *Informe anual de proyecciones económicas*. Recuperado el 01 de 10 de 2014, de <http://investigaciones.bancolombia.com/inveconomicas/sid/30255/20130102908421584.pdf>
- Bancolombia. (19 de 06 de 2014). *Sala de prensa Bancolombia*. Recuperado el 30 de 9 de 2014, de http://saladeprensa.grupobancolombia.com/cs/Satellite?c=Page&cid=1259763813558&type=FootP&id=1266352493118&pagename=SalaPrensa/SP_Interna
- Bonilla, L. (2008). *Diferencias regionales en la distribución del ingreso en Colombia*. Bogotá: CEER. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/DTSER-108.pdf>
- CEPAL. (2013). *Escalafón competitividad de los departamentos de Colombia*. Obtenido de <http://www.cepal.org/colombia/noticias/documentosdetrabajo/6/51446/EscalafonColombia.pdf>

- Compitem. (2013). *Informe nacional de competitividad 2013-2014*. Recuperado el 30 de 09 de 2014, de http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2013/11/CPC_INC2013-2014-Resumen.pdf
- Concejo Municipal de Bucaramanga. (2006). *Acuerdo No. 005*. Bucaramanga.
- Consejo privado de competitividad (CPC) y Universidad del Rosario. (2013). *Índice Departamental de Competitividad 2013*. Bogotá: Zetta Comunicadores.
- Consejo privado de Competitividad. (2008). *Informe Nacional de Competitividad 2008-2009*. Bogotá: Gamacolor. Obtenido de <http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/informes/2008-2009/INFORME-NAL-COMPETITIVIDAD-2008-09-LECTURA.pdf>
- Contraloría. (28 de 09 de 2014). *Contraloría General de Santander*. Obtenido de Contraloría General de Santander: <http://www.contraloriasantander.gov.co/>
- Cortes, O. P. (2006). *Nuevas identidades 4: sociales*. Bogotá: Norma.
- D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico: Un Enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice Hall.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2013). *Encuesta Nacional Calidad de Vida 2013*. Bogotá: DANE.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (25 de 09 de 2014). *Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas*. Obtenido de Empleo y Desempleo: <http://www.dane.gov.co/index.php/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Dirección de Estudios Estratégicos. (Agosto de 2014). *Ministerio de Defensa Nacional*. Recuperado el 20 de 09 de 2014, de http://www.mindefensa.gov.co/irj/go/km/docs/Mindefensa/Documentos/descargas/estudios%20sectoriales/info_estadistica/Logros_Sector_Defensa.pdf
- DNP. (28 de 09 de 2014). *Departamento Nacional de Planeación*. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación: <https://www.dnp.gov.co/Contratos-Plan/Paginas/Contrato-Plan-Departamento-de-Santander.aspx>
- El Espectador. (30 de 04 de 2013). *El Espectador*. Obtenido de El 68% de la población laboral activa en Colombia es informal: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/el-68-de-poblacion-laboral-activa-colombia-informal-articulo-419329>
- El tiempo. (25 de 07 de 2014). *Economía y Negocios*. Recuperado el 1 de 10 de 2014, de <http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/desigualdad-en-colombia-el-pais-ocupa-el-puesto-12/14298377>

- Gobernacion de Santander. (21 de 09 de 2014). *Pagina Gobernacion de Santander*. Obtenido de Informacion Institucional: <http://www.santander.gov.co/index.php/gobernacion/informacion-institucional/mision>
- Ibáñez, A., & Uribe, E. (2003). *Medio ambiente y desarrollo económico: priorización de la*. Bogota: Universidad de los Andes.
- Larsen, B. (2004). *Cost of Environmental Damage. A study of Colombia*. Bogota: Ministry of Environment, Housing and Land Developmen.
- Lemoine, C. (2004). *Prioridades ambientales colombianas. Informe de consultoría*. Bogota: Banco Mundial.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2014). *Perfil economico: Departamento de Santander*. Bogota: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la Republica de Colombia. (2012). Reporte de exportaciones Colombianas.
- Ministerio de defensa Nacional. (2013). *Estructura Organica M.D.N*. Recuperado el 19 de 09 de 2014, de <http://www.mindefensa.gov.co/irj/portal/Mindefensa?NavigationTarget=navurl://85088186c930572d12f9d9f04c3be990>
- Ministerio de Hacienda. (30 de 09 de 2014). *Ministerio de Hacienda*. Obtenido de Ministerio de Hacienda: http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/asistenciaentidadesterritoriales/Santander/ViabilidadFiscal/SANTANDER_2011.pdf
- MinTIC. (28 de 03 de 2014). *Ministerio de tecnologia de informacion y las comunicaciones*. Obtenido de Informe trimestral de las TIC por departamento: <http://colombiatic.mintic.gov.co/602/w3-article-5847.html>
- Norton-Kaplan. (2001). *The Strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School.
- Observatorio de competitividad. (10 de Octubre de 2014). *Compitem360°*. Recuperado el 25 de 11 de 2014, de http://www.compitem360.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2014/pib_2013.pdf
- ONU. (2014). *Situación y perspectivas de la economia mundial 2014*. Recuperado el 2014, de http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_current/2014wesp_es_sp.pdf
- Parque Nacional del Chicamocha. (22 de 09 de 2014). *Parque Nacional del Chicamocha*. Obtenido de Informacion Panachi:

http://parquenacionaldelchicamocha.com/panachi/index.php?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=518

Porter, M. (1999). Los clusteres y la Competencia. *Harvard Business Review*,, 30-35.

Porter, M. (1999). Los clusters y la competencia. *Harvard Business Review*,, 30-35.

Porter, M. (2008). *Ser competitivo*. España: Deusto-Grupo Planeta.

PRESIDENCIA. (AGOSTO de 2012). *PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA*. Obtenido de http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2012/Agosto/Paginas/20120801_03.aspx

Red Cluster Colombia. (2013). *Sobre la Red Cluster Colombia*. Recuperado el 1 de 10 de 2014, de <http://redclustercolombia.com/contenido/sobre-la-red-cluster-colombia/1>

Revista Dinero. (02 de 05 de 2008). *Revista Dinero*. Obtenido de La ética en la Responsabilidad Empresarial: <http://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/la-etica-responsabilidad-empresarial/61839>

Revista Dinero. (27 de 07 de 2013). *Revista Dinero*. Obtenido de Santander tiene nuevo plan: <http://www.dinero.com/pais/articulo/santander-tiene-nuevo-plan/180747>

Revista Dinero. (30 de 07 de 2014). *Revista Dinero*. Obtenido de Santander quiere entrar en la elite mundial: <http://www.dinero.com/pais/articulo/estatua-cristo-llamada-el-santisimo-santander/199250>

Saavedra, A. R. (09 de 01 de 2013). *Razón Pública*. Recuperado el 01 de 10 de 2014, de Crecimiento economico y conflicto interno en Colombia: <http://www.razonpublica.com/index.php/recomendado/3521-crecimiento-economico-y-conflicto-interno-en-colombia.html>

Santander competitivo. (2008). *Plan regional de competitividad*. Obtenido de <https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCUQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.santandercompetitivo.org%2Fmedia%2Ffc1f49a487451a3d7dce0b31c91d721d8.pdf&ei=o8C3VKa1G8OngwTdv4TwBA&usg=AFQjCNFvfVKdiA8ZmYZ4eHsMNVWU2yJVZQ&s>

Santander Competitivo. (Junio de 2009). *Santander competitivo*. Obtenido de <http://santandercompetitivo.nireblog.com/post/2007/02/26/listala-iniciativa-de-competitividad>

Socha, B. (13 de Marzo de 2012). *Plataforma de bersoa comunicaciones Registro Camara de Comercio*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2014, de <http://bersoabumanga.blogspot.com/2012/03/ciudades-hermanas-bucaramanga-y.html>

The world bank. (2013). *Doing Business in Colombia 2013*. Washington: Doing Business.

Toda Colombia. (30 de 10 de 2014). *Toda Colombia*. Obtenido de Departamento de Santander:
<http://www.todacolombia.com/departamentos/santander.html#8>

Universidad del Valle. (2005). *Plan estrategico de desarrollo 2005- 2015*. Recuperado el 30 de 09 de 2014, de <http://www.univalle.edu.co/plandesarrollo2005-2015/index.html>

